

Gerhard Haala

Vertriebsstrategien, -strukturen und -controlling im Geschäftskundenbereich

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Angaben:

Fakultät:	Wirtschaftswissenschaften
Studiengang:	Wirtschaftsingenieurwesen
Verfasser:	Gerhard Haala
Matrikelnummer:	24103
Titel:	Vertriebsstrategien, -strukturen und -controlling im Geschäftskundenbereich
Art der Arbeit:	Diplomarbeit
Umfang:	73 Seiten, 40 Literaturquellen
Erstprüfer:	Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling
Zweitprüfer:	Prof. Mag. Erich Greistorfer
Abgabedatum:	24.02.2012

Referat:

Ziel dieser Diplomarbeit ist die stringente Konzeptionierung des Vertriebs innerhalb einer Unternehmung unter den Prämissen Geschäftskunde, Produkt und der daraus resultierenden Verkaufs- oder Vertriebsstrategie in Abhängigkeit von Marktgegebenheiten. Die Vertriebsstruktur wird dabei in Relation zur gewählten Strategie betrachtet. Das Vertriebscontrolling wiederum in Abhängigkeit zur Vertriebsstrategie und der -struktur. Dadurch soll, ähnlich dem Aufbau eines Entscheidungsbaumes, eine Möglichkeit geschaffen werden, sich der Thematik Vertriebsaufbau, oder dessen Umgestaltung, auf einer gedanklich geordneten Art und Weise anzunähern, welche sich unter dem Aspekt einer hierarchischen Betrachtungsweise, ausgehend vom Kundenwunsch, widerspiegelt.

Inhaltsverzeichnis:

Bibliographische Angaben:	I
Referat:	I
Abbildungsverzeichnis:	IV
Abkürzungsverzeichnis:	V
1. Einleitung	1
1.1 Vertrieb im Wandel der Zeit	1
1.1 Der Geschäftskunde und das Kundenverhalten.....	6
2. VERTRIEBSSTRATEGIEN.....	14
2.1 Der Marketing-Mix als Grundlage der Vertriebsstrategie	16
2.2 Die SWOT-Analyse im Zuge des Marketingmixes	21
2.3 Grundsätzliche Strategieentscheidung nach Porter	26
2.4 Die Spieltheorie von Neumann und Morgenstern	31
2.5 Vor- und Rückwärtsintegration.....	37
3. VERTRIEBSSTRUKTUREN	41
3.1 Distributionsmanagement	41
3.2 Organisationsformen.....	43
3.3 Key-Account-Management.....	48
3.4 Customer Relationship Management (CRM)	52
3.5 Kundenanbindung durch Electronic Data Interchange (EDI).....	55
4. VERTRIEBSCONTROLLING	57
4.1 Controlling aus der Sicht eines Mess- und Regeltechnikers	59
4.2 Strategisches und operatives Controlling.....	62
4.3 Balanced Scorecard.....	63
4.4 Kosten- und Leistungsrechnung im Vertrieb	67
4.5 Key Performance Indicators (KPIs).....	70
5. Fazit	72

6. Literaturverzeichnis	VIII
Eidesstattliche Erklärung:	XI

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Stimuli Organismus Reaktionen- oder Black Box-Modell	9
Abbildung 2: Konzeptionspyramide	18
Abbildung 3: 4P-Marketingmix	20
Abbildung 4: SWOT-Analyse.....	22
Abbildung 5: SWOT-Analyse als Strategiebasis	25
Abbildung 6: Vor- und Rückwärtsintegration	38
Abbildung 7: Abgeleitete Nachfrage.....	42
Abbildung 8: Aufbauorganisation	45
Abbildung 9: Gegenstände einer Ablauforganisation	46
Abbildung 10: Prozessmodell Marketing und Vertrieb.....	47
Abbildung 11: House of CRM.....	54
Abbildung 12: einfacher Regelkreis.....	59
Abbildung 13: Regelkreis – Controlling Abteilung	60
Abbildung 14: Four Perspectives Kaplan/Norton.....	64
Abbildung 15: Die Balanced Scorecard.....	65
Abbildung 16: Beispiel Balanced Scorecard	66
Abbildung 17: Einzel- und Gemeinkosten	68

Abkürzungsverzeichnis:

AFRA	Affinity, Frequency, Recency, Amount of Purchase
B2B	Business to Business
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
d.V.	der Verfasser
Ebd.	Ebenda
EDI	Electronic Data Interchange
etc.	et cetera
FRAC	Frequency, Recency, Amount of Purchase, Category
FTP	File Transfer Protocol
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
i.e.	id est
IV	Informationsverarbeitung
KAM	Key Account Management
KER	kurzfristige Erfolgsrechnung
KPI	Key Performance Indicator
MES	Manufacturing Execution System
OEE	Overall Equipment Efficiency
RMFR	Recency, Monetary, Frequency, Ratio

SIGINT	Signal Intelligence
SMTP	Simple Mail Transfer Protocol
SOR	Stimuli Organismus Reaktionen
SRM	Supplier Relationship Management
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
u.ä.	und ähnlich
UK	United Kingdom
USA	United States of America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VMI	Vendor Managed Inventory
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die Probleme des Vertriebsalltags im Bereich Business to Business (B2B) sind äußerst vielfältig. Um diesen Problemstellungen zu begegnen, ist es zwingend erforderlich, einen stringenten Ansatz zur Problemlösung anzubieten. Dabei ist es unerlässlich, innerhalb einer Vertriebsorganisation die Strategie, die Struktur und das Controlling, den Anforderungen entsprechend, zu gestalten.

Ziel dieser Diplomarbeit ist der Aufbau einer modernen Vertriebsorganisation nach den Gesichtspunkten der zeitgenössischen, wissenschaftlichen Literatur. Dies soll sowohl unter den Aspekten der Kundenorientierung wie auch der Marktsituation erfolgen.

Deshalb werden einleitend der Kunde und sein Entscheidungsverhalten betrachtet. Anschließend werden mögliche Strategien, Strukturen und das Controlling im Hinblick auf den Geschäftskunden ausgearbeitet, mit dem Ziel, die größtmögliche Kundenorientierung innerhalb einer Vertriebsorganisation und der dahinter stehenden Produktion zu ermöglichen.

1.1 Vertrieb im Wandel der Zeit

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt beschreibt die wohl einschneidendste Veränderung für Vertrieb und Marketing der letzten Jahrzehnte. Denn während auf einem Verkäufermarkt vor allem industrielle Kunden durch bisweilen enorme Gewinnmargen noch bereit waren, dementsprechend hohe Preise für Qualitätsprodukte zu bezahlen, brachte die Sättigung der Märkte erhöhte Konkurrenz auf den einzelnen Märkten, wodurch auf die einzelnen Anbieter ein erhöhter Kostendruck ausgeübt wurde.

„Mitte der 60er Jahre setzte der strukturelle Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt ein, dessen Initialzündung die gesättigten Grundbedürfnisse bei Sachgütern waren. Während in ungesättigten Märkten, die eine geringe Kundenorientierung der Leistungsprogramme aufweisen, eine hohe Kapazitätsauslastung

bei Massenfertigung entscheidend für den Markterfolg ist, verlangen gesättigte Märkte – bereits 1997 konnten branchenübergreifend ca. 80% der Märkte als gesättigt eingestuft werden – danach, die richtige Leistungsqualität zum richtigen Zeitpunkt kostengünstig bereitzustellen.“¹

Dies führte unweigerlich zu erhöhtem Preisdruck auf die einzelnen Märkte. Dieser Preisdruck verstärkte sich zusätzlich durch eine Internationalisierung der Märkte, wodurch einzelne Unternehmungen sich immer öfters, zum Beispiel durch geforderte Zusatzleistungen, einem enormen, oftmals existenzbedrohenden Risiko der Fehlkalkulation aussetzten.

„The enormous changes in the global environment explain today’s pressures for greater management effectiveness. Competitive capitalism is Darwinian in nature. Business succeeds when they meet the wants of customers more effectively than their competitors.“²

Was im Endkundenbereich begann, traf den B2B-Bereich zwar zeitverzögert, aber mit umso größerer Wucht, da Business-Kunden eigene Abteilungen gründeten, die dem Kostendruck des Endverbrauchers im Einkauf schließlich Rechnung trugen.

„Die gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen sind aus Sicht des Sales & Service Management vor allem durch eine Internationalisierung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Die Globalisierung führt dazu, dass die Wettbewerbsintensität immer weiter steigt. Gleichzeitig haben sich in den letzten 30 Jahren die Kundenerwartungen massiv verändert. So fordern die Kunden auch im Massengeschäft qualitativ hochwertige Produkte, geringe Preise und kurze Lieferfristen.“³

Diese Entwicklung reicht manchmal sogar bis hin zum Nullsummenspiel in der Angebotsphase oder gar bis zum „Kauf“ eines Projekts bei besonders wichtigen Kunden, den sogenannten Key Accounts. Oftmals taucht in diesem Zusammenhang das Claim-Management auf, welches *eine* Strategie darstellt, einen niedrigen Angebotspreis zu realisieren, davon ausgehend, dem Kunden nachträglich sogenannte Zusatzleistungen in Rechnung zu stellen, welche Jahre zuvor selbstverständlicher Grundbestandteil eines Angebots waren, oftmals

¹ (Hogenschurz, 2008, S. 7.)

² (Doyle, 2000, S. 4.)

³ (Hogenschurz, 2008, S. V.)

zum Erstaunen der Kunden. Vor allem im Projektgeschäft fasste diese Gangart schnell Fuß.

Eine andere mögliche Strategie, durchaus in Koexistenz mit dem Claim-Management, war die Verrechnung von Gewinnen über Serviceleistungen.

„Es gibt heute schon Branchen, in denen die Produkte verschenkt und die Dienstleistungen berechnet werden.“⁴

Beide Strategien waren und sind zwar durchaus üblich, trotzdem setzt heute auf vielen Märkten ein Wandel ein, da man erkannt hat, dass nur eine langfristige Kundenbindung auch zu einem lang anhaltenden Erfolg führt.

„True selling success rests on such *beyond the order* achievements as repeat business, solid referrals, and long term relationships. The key to securing them, we insisted, is to manage every sales objective as a joint venture – a mutually beneficial transaction where both buyer and seller *Win*.“⁵

Durch die verstärkte Abschottung gegenüber der Konkurrenz durch die einmaligen Platzhirsche des Verkäufermarktes, realisiert durch erhöhte Ein- und Ausstiegsbarrieren auf einzelnen Märkten, versuchten Neuankömmlinge auf bestimmten Märkten durch gezieltere Ausrichtung auf den Kundenwunsch ihren übermächtigen Konkurrenten zu begegnen. Oftmals mit großem Erfolg und enormem Einfluss auf Branchen und Märkte.

„Verändert hat sich der Markt, wenn auch mit unterschiedlicher Geschwindigkeit in den einzelnen Branchen. Die gravierendsten Veränderungen sind:

- Die Märkte in den hoch entwickelten Ländern sind überwiegend gesättigt. Die Konzentrationsprozesse sind weiter in vollem Gang. Die Bedeutung der noch verbleibenden potenziellen Kunden wird größer. Absatzsteigerungen und Marktanteilsgewinn lassen sich in konzentrierten Märkten oftmals nur durch Verdrängung realisieren. Daraus resultieren harte Preis- und Leistungswettbewerbe.
- Produkte werden immer austauschbarer, Qualität und Leistungsstärke werden von den Kunden kaum mehr als Alleinstellungsmerkmal, sondern

⁴ (Biesel, 2007, S. 36.)

⁵ (Heiman & Sanchez, 1998, S. 2.)

als Selbstverständlichkeit angesehen. Die eigentlichen Produkte werden Service, Beratungsleistungen, Übernahme von Kundenaufgaben etc.

- Die Kunden werden immer unberechenbarer und multioptionaler. Sie suchen auf der einen Seite Abwechslung und Spannung, andererseits aber auch Verlässlichkeit und Kontinuität.
- Um die gleiche Aufmerksamkeit bei den wichtigen Kunden zu erreichen, steigen die Marketing- und Vertriebskosten im Verhältnis zum Umsatz überproportional. Dies bedeutet sinkende Deckungsbeiträge und als Folge oftmals radikale Kostensenkungsprogramme.
- Die Internationalisierung des Vertriebs steigt. Berücksichtigt werden müssen zunehmend kulturelle Vielfalt, die Betreuung von internationalen Kundenstrukturen und damit ein hoher Koordinationsbedarf. Ohne leistungsstarke Informationssysteme und Koordination der nationalen und internationalen Aktivitäten kann es schnell zu negativen Wechselwirkungen in der Vertriebsarbeit kommen.“⁶

Gerade in Bereichen, in denen sich die Produkte nur mehr marginal unterscheiden und die grundlegenden Aufgaben von allen am Markt befindlichen Lösungen erfüllt werden können, bezieht sich das Hauptaugenmerk vieler industrieller Kunden auf den Preis. Es erscheint beinahe so, als hätte sich die Industrie ihre Lieferanten gut erzogen, denn im Kampf um den Markt wurden alle nur erdenklichen Problemstellungen von den großen, aber bisweilen auch kleinen (vor allem bei Sonderfällen) Anbietern bravourös gemeistert. Und jetzt, da die Produkte weitestgehend frei von Schwächen sind, vergleicht man die Lieferanten eben über den Preis.

„Waren in der Vergangenheit die Abnehmer bereit, Wartezeiten für spezielle Problemlösungen hinzunehmen, so werden heute Zulieferer gesucht, die Entwicklung, Produktion und Inbetriebnahme der Industriegüter in Rekordzeit und kostengünstig ermöglichen.“⁷

Der industrielle Kunde von heute zeigt oftmals keinerlei Interesse mehr an der Umsetzung eines Projekts, da Instandhaltungsabteilungen in großen Industrien oftmals zu Koordinationsstellen von Partnerfirmen schrumpften. Man hat oft-

⁶ (Biesel, 2007, S. 13-14.)

⁷ (Hogenschurz, 2008, S. 8.)

mals gar nicht mehr das Know How und die Kapazitäten, um projektbegleitend zu agieren. Was man als industrieller Kunde wünscht, ist ein perfekt abgewickelter Projekt zum Diskontpreis. Viele Großanbieter haben angesichts dieser Verhältnisse äußerst verlustträchtige Projekte zum Abschluss gebracht, da sich die Kunden vertraglich bisweilen soweit absichern, dass man meinen könnte, man hoffe auf Verzögerungen im laufenden Projekt, um selbst am Kauf noch zu verdienen, so hoch werden Pönalen bisweilen angesetzt.

Trotzdem gilt, der Kunde war, ist und soll verstärkt zum König werden. Mit dem königlichen Unterschied, der Kunde muss nicht mehr nur wollen, geschweige denn seine Wünsche äußern, denn es sollen in ihm bisher unentdeckte Wünsche geweckt und ihm alle dienlichen Möglichkeiten so nahe wie möglich gebracht werden. Wie unterschiedlich dabei der Zugang einzelner Akteure sein kann, versucht das nachstehende Beispiel zu verdeutlichen.

„According to the president of a shoe company, two shoe salespeople were sent to a poverty-stricken country. The first wrote the president and said, *Returning home immediately. No one wears shoes here.* The second, more optimistic salesperson approached the situation in a very different way. She described the situation to management as *unlimited possibilities. Millions of people here are still without shoes.*”⁸

Oben genanntes Beispiel zeigt sehr gut, inwieweit man einen Markt völlig unterschiedlich einschätzen kann. Es verschweigt uns aber, inwiefern wir uns mit unseren Produkten auf einen Markt einstellen wollen.

„Competing by pushing product – no matter how honestly you do it – is like walking into a room and singing your favorite song, without asking anyone there about their musical tastes.”⁹

Um aber einen kundengerechten Marktzugang zu ermöglichen, ist es zuerst notwendig, den Kunden in seiner ganzen Vielfalt näher zu betrachten.

„Der deutsche Markt war nach dem 2. Weltkrieg bis in die 1960er Jahre durch eine Verkäufermarktsituation charakterisiert. Folglich konzentrierte sich die Betriebswirtschaftslehre zunächst auf Fragestellungen der rationellen Erweiterung

⁸ (Keillor, 2007, S. 13.)

⁹ (Heiman & Sanchez, 1998, S. 294.)

der Beschaffungs- und Produktionskapazitäten und bevorzugte eine mikroökonomische Forschungsperspektive. Mit steigendem Angebot, beginnendem Verdrängungswettbewerb und zunehmender Individualisierung des Konsums wurde es notwendig, die Marketingdisziplin zu professionalisieren, Nachfrage zu wecken und Präferenzen für die Angebote aufzubauen, so dass der verhaltenswissenschaftliche Ansatz im Marketing und seine Beiträge insbesondere für die Kommunikationspolitik, das Markenmanagement oder die psychographische Marktsegmentierung auch in Deutschland (zeitversetzt zu den USA) unverzichtbar wurde.“¹⁰

1.1 Der Geschäftskunde und das Kundenverhalten

Unter allen ökonomischen Betrachtungen dürfen keinesfalls der Mensch und seine ganz spezifischen, psychosozialen Eigenheiten vergessen werden. So ist es für den Vertriebsmann unumgänglich, Gruppen von Entscheidungsträgern zu identifizieren, die Verhaltensweisen einzelner Entscheidungsträger zu erkennen und, diesen Erkenntnissen gemäß, zu agieren. Die Psychologie gewährt uns dabei durch unterschiedliche Versuche an Personengruppen Einblicke in die Verhaltensweisen von einzelnen Menschen. Denn während dem Star-Verkäufer der persönliche Umgang augenscheinlich eigen ist (bis hin zur persönlichen, beinahe produktunabhängigen Bindung an den Käufer), muss der reine Wissensvermittler die Eigenheiten des interpersonellen Verkehrs verstehen lernen.

„Zur Wissenschaft vom menschlichen Verhalten gehören vor allem:

- Psychologie
- Soziologie
- Sozialpsychologie
- Vergleichende Verhaltensforschung (Verhaltensbiologie)
- Physiologische Verhaltenswissenschaften sowie in jüngerer Zeit
- Gehirnforschung (Neurologie)“¹¹

Man könnte eventuell noch

¹⁰ (Kroeber-Riel, Weinberg, & Gröppel-Klein, 2009, S. 3.)

¹¹ (Ebd, S. 10.)

- Religion und
- Philosophie

ergänzend anführen, da gerade religiöse und philosophische Eigenheiten von Kulturkreisen grundlegende Muster zur Entscheidungsfindung beinhalten können, ohne deren Kenntnis das Entscheidungsverhalten oftmals als irrational empfunden wird.

Denn handelt jemand zum Beispiel nach Immanuel Kants rigoristischem Ansatz der obersten Maxime¹², und ist diese Maxime durch eine religiöse, z.B. christliche Maxime der Zinsverweigerung bestimmt,¹³ so wird man, wissend um die innere Einstellung einer solchen Person, diese wohl kaum zum leitenden Angestellten einer örtlichen Niederlassung einer Bank bestellen. In Bezug auf das Kundenverhalten könnte dabei selbst eine Ratenzahlung mit einem zinsbasierten Aufschlag zu Irritationen führen. Inwieweit sich solche inneren Grundsätze zu marktbestimmenden (Einfluss-) Variablen entwickeln, wird in Kapitel 2.4, *Die Spieltheorie von Neumann und Morgenstern*, ausführlicher behandelt.

Grundsätzlich gilt aber die Sozialpsychologie mit ihrer europäischen (soziologischen, gruppenorientierten) und US-amerikanischen (psychologischen, individuellen) Ausprägung als Hauptfeld der Konsumentenforschung.

„Innerhalb der Sozialpsychologie werden zwei wichtige Traditionen unterschieden. Die nordamerikanische Tradition bezieht sich eher auf den individuellen Begriff der *Identität*. Hier stehen interpersonelle Beziehungen im Vordergrund; die Mitgliedschaft in sozialen Gruppen wird lediglich als eines von vielen weiteren persönlichen Merkmalen betrachtet. Demgegenüber steht der europäische Ansatz. Dieser ist stark durch den Ansatz der sozialen Identität von TAIFEL &

¹² „Die Beantwortung nach der Frage der rigoristischen Entscheidungsart gründet sich auf die für die Moral wichtige Bemerkung: Die Freiheit der Willkür ist von der ganz eigenthümlichen daß sie durch keine Triebfeder zu einer Handlung bestimmt werden kann, als nur sofern der Mensch sie in seine Maxime aufgenommen hat (es sich zur allgemeinen Regel gemacht hat, nach der er sich verhalten will).“ (Kant, 1793, S. 10.)

¹³ „Wenn nun einer fromm ist, der recht und wohl tut, der auf den Bergen nicht isset, der seine Augen nicht aufhebt zu den Götzen des Hauses Israel und seines Nächsten Weib nicht befleckt und liegt nicht bei der Frau in ihrer Krankheit, der niemand beschädigt, der dem Schuldner sein Pfand wiedergibt, der niemand etwas mit Gewalt nimmt, der dem Hungrigen sein Brot theilt und den Nackten kleidet, der nicht wuchert, der nicht Zins nimmt, der seine Hand vom Unrechten kehrt, der zwischen den Leuten recht urtheilt, der nach meinen Rechten wandelt und meine Gebote hält, daß er ernstlich darnach tue: das ist ein frommer Mann, der soll das Leben haben, spricht der HERR.“ (Bibel, Hesekiel, Kapitel 18, Vers 5.)

TURNER geprägt worden. Hier wird der Begriff der *Identität* nicht vorwiegend auf individueller Ebene, sondern auch auf sozialer Ebene – als kollektive geteilte Identität – betrachtet.“¹⁴

So unterschiedlich auch der US-amerikanische und der europäische Ansatz durch die gesellschaftliche Prägung sein mögen, generell gilt, dass die Sozialpsychologie einen Brückenschlag zwischen Psychologie und Soziologie darstellt.

„Der Sozialpsychologe untersucht menschliches Verhalten im sozialen Kontext. In dieser Hinsicht unterscheidet sich seine Aufgabe von der Aufgabe desjenigen, der allgemeine Psychologie betreibt; letzterer isoliert oftmals in seiner Betrachtung das Individuum von seiner sozialen Umgebung. Seine Aufgabe unterscheidet sich auch von der eines Soziologen, der oft die Struktur von sozialen Interaktionen getrennt von den handelnden Individuen untersucht.“¹⁵

Grundsätzlich unterscheidet man bei den inneren (psychischen) Vorgängen aktivierende Prozesse (Reizaufnahme) und kognitive Prozesse (Reizverarbeitung). Einen Überblick dazu bietet das SOR-Modell (Stimuli-Organismus-Reaktionen). Fritz Scheuch benennt das in seinen Grundzügen gleiche Modell in seinem Buch „Marketing“ als Black Box Modell.¹⁶

¹⁴ (Klein M. , 2009, S. 6.)

¹⁵ (Secord & Backman, 1997, S. 1.)

¹⁶ (vgl. Scheuch, 2007, S. 49.)

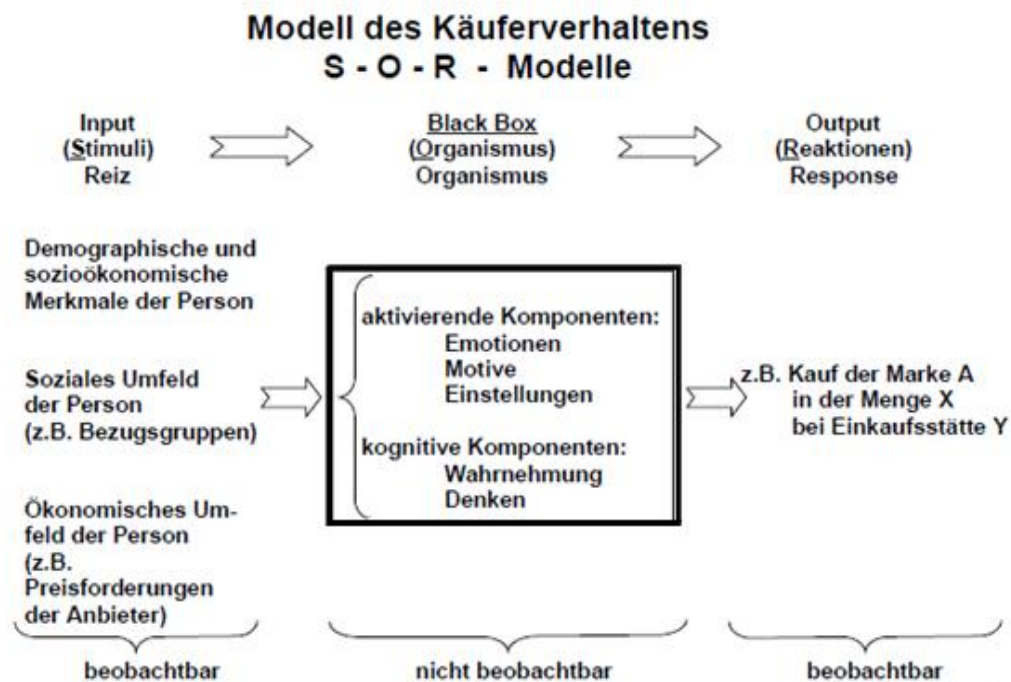


Abbildung 1: Stimuli Organismus Reaktionen- oder Black Box-Modell

(Quelle: <http://make-it.fh-augsburg.de/lehre/marketing>)

Annahmen, welche die „Black Box“, also den menschlichen Organismus betreffen, lassen sich für den Vertriebsmann auch dergestalt auf den Punkt bringen:

„Es genügt nicht, objektive Leistungen anzubieten. Es muss auch dafür gesorgt werden, dass diese Leistungen von der Umwelt wahrgenommen werden.“¹⁷

Denn eine rationale Kaufentscheidung bedingt, dass man gehört und *verstanden* wird. Darüber hinaus muss man verstehen lernen, dass jede Verkaufssituation eine andere Vorgehensweise bedingt, da zur Entscheidungsfindung schließlich reaktive, kognitive und emotionale Verhaltensweisen beitragen. Wobei *kognitiv* die gedankliche Steuerung der Kaufentscheidung, *emotional* die Aktivierung und ihre Interpretation und *reaktiv* das automatische Reagieren in der Handlungssituation bedeuten.¹⁸

Deswegen werden von Unternehmungen, vor allem bei hochpreisigen Anschaffungen, Mehrpersonenentscheidungen präferiert, welche Entscheidungen unter rationalen, meist technischen und ökonomischen Aspekten zu treffen (ver-)

¹⁷ (Kroeber-Riel, Weinberg, & Gröppel-Klein, 2009, S. 322.)

¹⁸ (vgl. Ebd., S. 411.)

suchen. Dabei soll auch vermieden werden, persönliche Präferenzen zuungunsten des unternehmerischen Gesamterfolges als Basis für eine Kaufentscheidung anzusehen.

Zusätzlich dienen solche Entscheidungsgruppen der minimierten Möglichkeit von persönlicher Bereicherung durch Bestechung von Entscheidungsträgern. Der Identifizierung von Entscheidungsgruppen (innerhalb eines Beschaffungsprozesses) misst man deshalb einen besonderen Stellenwert bei. Dabei ist jedoch zu beachten, dass innerhalb einer Gruppe von Entscheidenden das Entscheidungsverhalten durch Unabhängigkeit – Konformität – Anti-Konformität bestimmt ist, welches wiederum in seiner grundsätzlichen Ausrichtung durch komparatives und/oder normatives Verhalten bestimmt ist, immens beeinflusst durch den Führungsstil innerhalb einer Unternehmung.

Stephen Heiman schreibt dazu unter „Finding the Economic Buyer“:

„1. Dollar Amount.

The greater the dollar amount of your sale, the higher up in the buying organization you need to look for the Economic Buyer. Every company has its own cutoff points at which final approval for purchases passes up or down the organizational ladder. These points relate to the dollar amount of the sale relative to the company's size. The president of the Apex Food Company, which does a hundred million dollars' worth of business a year, may feel he has to personally approve every sale over ten thousand dollars. In Multiplex Toys, where annual sales amount to half a billion dollars, the president may get involved – may be called in to play the Economic Buyer role – only in purchases over fifty thousand dollars. Sales that in a small company have to be approved at the top may, in a large concern, be handled by middle management.

2. Business Conditions.

In hard times management starts counting paper clips. Therefore, the less stable the overall business environment, the more likely it is that your Economic Buyer will be found higher up in the organization. We have seen this numerous times in our client companies. One of them is a major computer firm that does several billion dollars' worth of business a year. In “normal” times, the CEO has

to approve every expenditure over fifty thousand dollars. During a recent recession, however, he became the Economic Buyer on expenditures as low as five thousand dollars. This is not an uncommon practice even in Fortune 500 firms.

3. Experience with You and Your Firm.

It always takes time, even for the most reliable salespeople, to build customer confidence in their firm's capabilities. Lack of trust means greater perceived risk for the buying firm, and greater perceived risk means that the final decision to buy will move up to corporate ladder. Conversely, the more experience a buying organization has had with you and your firm – that is, the better you've established your credibility and that of your company – the more likely it is that top management will entrust final approval to middle management.

4. Experience with Your Product or Service.

Even if a buying organization has had a solid history with your company, its Buyers may still be unfamiliar with the specific product or service involved in your current proposal. If that's the case, the Economic Buyer role is going to move up. The same thing is true if they've bought your type of product before, but not from you. A buying organization's initial decision to introduce robotics into its manufacturing division is obviously going to require final approval from top levels. So is a subsequent decision to shift suppliers – to start buying the same type of automation from a different supplier. Once they have experience with your particular robotics line, though, they'll be willing to entrust decisions about servicing and replacement to lower-level executives. Thus the Economic Buying role for those future sales will probably shift downward.

5. Potential Organizational Impact.

Since the Economic Buyer's business focus is on long term stability and growth, buying decisions that radically affect those areas will involve a higher-placed person playing that role. The decision to computerize all billing procedures will be made at the top; subsequent decisions about personnel retraining, service, or supplies may not have to go that high.¹⁹

¹⁹ (Heiman & Sanchez, 1998, S. 88-89.)

Man erkennt, dass der Kunde als einzelnes Individuum im B2B-Bereich nur mehr äußerst selten in dieser Form existiert, und wenn, dann zumeist bei günstigen Anschaffungen. In den meisten Fällen ist der Entscheidungsträger eingebettet in einen Entscheidungsprozess, welcher den Vorstellungen unterschiedlichster Herangehensweisen entsprechen muss. Denn während der für die Finanzen des Kunden zuständigen Abteilung meist nur der Preis, Wartungskosten und in Relation dazu die Lebensdauer wichtig erscheinen, den Prozessverantwortlichen die leichte Bedienbarkeit, geringer Wartungsaufwand und Qualität Vorzüge bieten, ist dem Geschäftsführer eventuell die wirtschaftliche Situation des möglichen Partners, bisweilen auch das volkswirtschaftliche Gesamtinteresse ein Anliegen.

“Meeting customer needs is complicated because, except for the most routine decisions, buying is rarely the choice of a single individual. In customer buying, the parents may book the holiday but other members of the family, and perhaps, friends, may influence their choice. In business buying, technical people, finance, marketing, shop floor and top management may influence the key purchasing decisions. In contrast, the influence of the manager formally responsible for purchasing may be slight. Studies suggest up to seven roles in the purchasing process: initiators, users, influencers, deciders, approvers, buyers and gatekeepers.

Understanding these roles in the buying process is important because the participants are likely to want different things from the supplier. For example, in buying breakfast cereals, the parent may want to choose a healthy brand for the family, but the kids want one that tastes sugary. In industrial buying, purchasing managers tend to be heavily influenced by price, technical people by product specifications and top management by overall impact on the bottom line.”²⁰

Dem gegenüber konzentriert man sich aus Lieferantensicht meist auf den Verkaufspreis, die Lieferzeit, die Lebenszeit und die dabei entstehenden Wartungskosten und die Partner, die man sich als Solution Provider zwangsläufig mit an Bord holen muss, da die Anforderungen, z.B. im Projektgeschäft, immer komplexer werden und oftmals weit über die Liefermöglichkeiten einzelner Anbieter hinausgehen. Daraus entstand der Trend, dass Firmen, wie z.B. Metso in

²⁰ (Doyle, 2000, S. 77-78.)

der Papierindustrie oder Siemens im Kraftwerksbau, versuchten, dem industriellen Kunden ein immer vollkommeneres Bild der eigenen Möglichkeiten zu vermitteln und sich dadurch in die Lage versetzen wollten, für Kunden als kompetenter Ansprechpartner für schlüsselfertige Anlagen zu fungieren. Grundsätzlich hat man dabei den höchsten Grad der Verdrängung erreicht, indem man entweder fusionierte oder die kleineren Solution Provider am jeweiligen Markt aufkaufte. Ganz im Gegensatz zum Endkundenmarkt, wo, z.B. in der Automobilindustrie, sich ein völlig konträres Bild zeichnet. Hier betrieb man durch die Orientierung auf „lean production“ gezieltes Outsourcing.

„Mit der Orientierung auf *lean production* vollzog sich Anfang der 90er Jahre eine umfassende *Verschlinkung* der Strukturen. Heute gilt das *Toyota-Produktions-System* in seinen Grundelementen als weitgehend etabliert. Dies hat zu enormen Kosteneinsparungen und in Verbindung mit neuen Arbeitszeitsystemen zu erweiterter Flexibilität geführt. Ab Mitte der 90er Jahre hat ein Umdenken hin zu einer innovativen Produktpolitik stattgefunden. Kürzere Produktzyklen und innovative Produktlösungen haben der deutschen Automobilindustrie global Wettbewerbsvorteile gebracht.“²¹

Doch welche Strategie soll man nun verfolgen, welchen Vorteil kann man sich gegenüber der Konkurrenz noch verschaffen, um dem Kunden das zu bieten, von dem man annimmt, dass es ihm wichtig erscheint?

„Your strategy can begin only when you know who the players are. Therefore, the first Key Element of the strategy you’re going to start developing now is to identify all the relevant players for your sales objective.“²²

Man erkennt also, die Strategie soll dem Kunden entsprechend angepasst werden. Nachdem nun ein Einblick über das Verhalten des Geschäftskunden gegeben wurde, wenden wir uns nun möglichen Strategien zu.

²¹ (Roth, 2003, S. 27.)

²² (Heiman & Sanchez, 1998, S. 81.)

2. VERTRIEBSSTRATEGIEN

Dass die Strategie sich aus einer militärischen Weltsicht ableitet, ist schon durch den Wortstamm begründet, denn der Stratege leitet sich schließlich vom griechischen Strategos ab. Dabei steht Stratos für das Heer und agein für führen. Es leitet sich also vom Wort Heerführer ab.

Aus diesem Zusammenhang heraus erscheint auch die einleitende Stellungnahme zum Thema „Bill Gates und Steve Jobs: Der Hippie und der Streber“ der österreichischen, bürgerlich-liberalen Tageszeitung „Die Presse“ etwas logischer, wenn diese meint:

„Wirtschaft ist Krieg, und die Konkurrenz ist der Feind, den es zu vernichten gilt. Manager zu sein heißt zielstrebig und rücksichtslos zu sein. Für Sentimentalität ist kein Platz.“²³

Diese Beschreibung ist die dem wirtschaftlichen Zeitgeist wohl entsprechendste. Beweise hierzu finden sich täglich in den Nachrichten. Deswegen lohnt es sich, einen kurzen historischen Bogen zu spannen, um den freien Markt von einer bei uns vielleicht unbekannten Sichtweise zu beleuchten. Trotzdem bleibt anzumerken, dass auch andere, vielleicht dem Wohl der Allgemeinheit dienlichere Zugänge zu möglichen Strategien bestehen. Jedoch bleibt die Vernichtung der Konkurrenz, z.B. durch Verdrängung vom Markt, ein erklärtes Ziel der meisten am Markt befindlichen Unternehmen.

Gerade dieses Verhalten der Marktakteure führte zu Monopol- und Kartellrechtsbeschränkungen, die in der führenden Wirtschaftsmacht, den USA, bereits 1890 in Form des Sherman Antitrust Act ihre ersten Anwendungen fanden. Es war gerade dieses systemimmanente Bestreben der Marktdominanz, welches durch gesetzgebende Maßnahmen zu verhindern versucht wurde. Bezeichnender Weise werden diese Beschränkungen Antitrust-Gesetze genannt, wobei der Trust das Kartell als solches bezeichnet. D.h., das Vertrauen in den freien Markt ist nur soweit gegeben, als die Dominanz einzelner Marktakteure den freien Wettbewerb nicht maßgeblich behindert.

²³ (Rief, 01.05.2011.)

Durch die Internationalisierung der Märkte sind diese maßgeblichen Beeinflussungen jedoch auf den globalen Markt beschränkt. Obwohl Hayek und Friedman jeglichen Einmischungen durch den Staat ablehnend gegenüberstanden und die Chicago-Boys, wie man die Gruppe um Milton Friedman in Anlehnung an die Chicagoer Universität, wo Friedman als Professor unterrichtete, nannte, ihren Einfluss gerade unter Thatcher und Reagan auch auf die westliche Welt übertrugen, blieb gerade bei der Umsetzung dieser *freien* Marktwirtschaft in Chile und Argentinien ein militanter Nachgeschmack, welcher unzählige Opfer zur Folge hatte. Durch die Zentrierung der Eigentumsverhältnisse kam es in diesen Ländern zu verschärften Armutsverhältnissen (1988 lebten 45% der Chilenen unter der Armutsgrenze), welche nach einem bis dahin praktizierten Developmentalismus eine eklatante Verschlechterung der Lebenssituation darstellten. Noch 2007 nahm Chile in einem Ranking der Vereinten Nationen zum Wohlstandsgefälle den 116. Platz von 123 untersuchten Ländern ein.²⁴

Eine Erwähnung findet diese gesellschaftliche Betrachtung deshalb, weil die Gesellschaft sich gerade jetzt, wieder einmal, in einem möglichen Umbruch befindet, in welchem, vielleicht in gar nicht allzu ferner Zukunft, die Verhaltensweisen einzelner Unternehmen oder aber auch ganzer Volkswirtschaften sich äußerst negativ auf den weiteren Marktverbleib auswirken könnten, sollten sich die einzelnen Akteure nicht ihrer Verantwortung der Allgemeinheit gegenüber bewusst werden.

Insbesondere der Klimawandel stellt im Gegensatz zu exzessivem Spekulantentum eine natürliche Schranke dar, die dem freien Markt auf rationelle Art, nämlich durch Beschränkungen, entgegenwirken muss. Zwar kann z.B. der europäische Markt aufgrund der Beschränkungen trotzdem frei bleiben, nämlich dann, wenn die Beschränkungen für alle Marktakteure gelten. Jedoch wäre damit ein erhöhter Kontrollaufwand insbesondere im Ausland von Nöten, da Produkte eine umweltorientierte Marktzulassung benötigen müssten, um mögliche Schädigungen der Umwelt nicht in ein anderes Land zu transferieren.

Viele Unternehmen sehen schon heute eine Chance zur Diversifizierung, indem sie einer logischen Entwicklung bereits vorausgreifen, Investitionen vorab tätigen und umweltschonendere Produkte produzieren. Jedoch ist damit immer das

²⁴ (vgl. Klein N. , 2007, S. 124.)

Problem der Produktüberteuering verbunden, sollten sich nicht andere Kompensationen durch die getätigten Investitionen ergeben. Eine Möglichkeit stellt dabei die staatliche Förderung für Investitionen dar. Diese Möglichkeit führt allerdings zu starken Verzerrungen am Markt, da Steuergeld für einzelne, zumeist private Unternehmen verwendet wird, welches an anderer Stelle, zum Beispiel im Schulwesen oder der Altenbetreuung, fehlt.

Im Bereich der Automatisierungstechnik machte sich dabei der Trend bemerkbar, eher in die Effizienz bestehender Anlagen zu investieren, um durch Investitionen der Höhe X eine Einsparung der Kosten von Ressourcen in der Höhe Y zu erreichen, wobei industrielle Kunden zumeist nur dann zu Investitionen bereit sind, wenn Y den Wert von X bei weitem übersteigt, da man den erhöhten Planungsaufwand und einen, z.B. durch Umbauarbeiten bedingten Produktionsausfall zumeist nur dann in Kauf nimmt, wenn sich die Investition auch wirklich lohnt. Ein überzeugendes Argument kann dabei die Langfristigkeit einer Investition darstellen. Seltener gelten Umwelt- oder moralische Aspekte.

Welche Strategie nun für eine Unternehmung die richtige ist, soll im Rahmen der Möglichkeiten nachstehender Betrachtungen geklärt werden. Da auf mögliche, zukünftige Entwicklungen naturgemäß nur spekulativ Bezug genommen werden kann, werden im nachstehenden Kapitel vornehmlich die strategischen Analysen von Porter, die Marketingkonzepte der letzten Jahre und die Spieltheorie von Neumann betrachtet.

2.1 Der Marketing-Mix als Grundlage der Vertriebsstrategie

Der Marketingmix stellt ein Instrument dar, welcher aus der Idee heraus entstand, den Kundenbezug auf die höchste unternehmerische Ebene zu heben. Die Ausrichtung auf den Kunden wurde dabei zur grundlegenden strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Dabei lassen sich nach Peter Winkelmann vier Begriffsauslegungen für das Marketing unterscheiden:

1. **Marketing als unternehmerische Denkhaltung** (Unternehmensphilosophie) steht für die markt- bzw. kundenorientierte Denkhaltung aller Mitarbeiter.

2. **Marketing als Strategie** umfasst die im strategischen Dreieck (Wir – Kunde – Konkurrenz) aufgezeigten Stoßrichtungen. Marketing wird zur strategischen Konzeption.
3. **Marketing als Organisation/Funktion** meint schlichtweg: Marketing ist das, was die Marketingabteilung tut. *Marketing wird zum Partner des Vertriebs.*
4. **Marketing als Methode** umfasst ein Arsenal von Instrumenten zur Markt- und Kundenbearbeitung (z.B. Marktforschung, Werbung, PR, Branding). Eine Marketingabteilung ist also kein Beweis für wirkliche Marktorientierung!²⁵

Da in diesem Kapitel Vertriebsstrategien behandelt werden, liegt der Schwerpunkt der Betrachtungen auf Punkt 2, Marketing als Strategie. Da es kaum noch größere Unternehmungen in unseren Breiten gibt, die keine Marketingabteilung haben, kann davon ausgegangen werden, dass als grundsätzliches Instrument der Strategieentwicklung ein Marketingkonzept besteht. Dieses Konzept findet in Form des Marketingmixes seinen Ausdruck.

Um jedoch den Marketingmix in seiner Struktur, ausgehend von der Konzeptionsphase, zu verstehen, ist es sinnvoll, zuerst die sogenannte Konzeptionspyramide zu betrachten.

²⁵ (vgl. Winkelmann, 2008, S. 31.)



Abbildung 2: Konzeptionspyramide

(Quelle: Becker, 1998)

Aus obiger Grafik lässt sich sehr leicht ableiten, dass, ausgehend von einem definierten Ziel, sich eine Strategie ableitet, welche sich durch den Marketingmix beschreiben lässt.

Der klassische 4P-Marketingmix unterteilte sich ursprünglich in

- **P**roduct,
- **P**rice,
- **P**lace,
- **P**romotion.

Über die ersten 4 P's herrscht grundsätzlich Einigkeit in der Literatur. Diese Unterteilung fand jedoch sehr rasch eine Erweiterung durch weitere P's. Heute gibt

es 7P- oder 10P-Modelle. Weitere P's, welche in den Marketingmix einfließen können, sind:

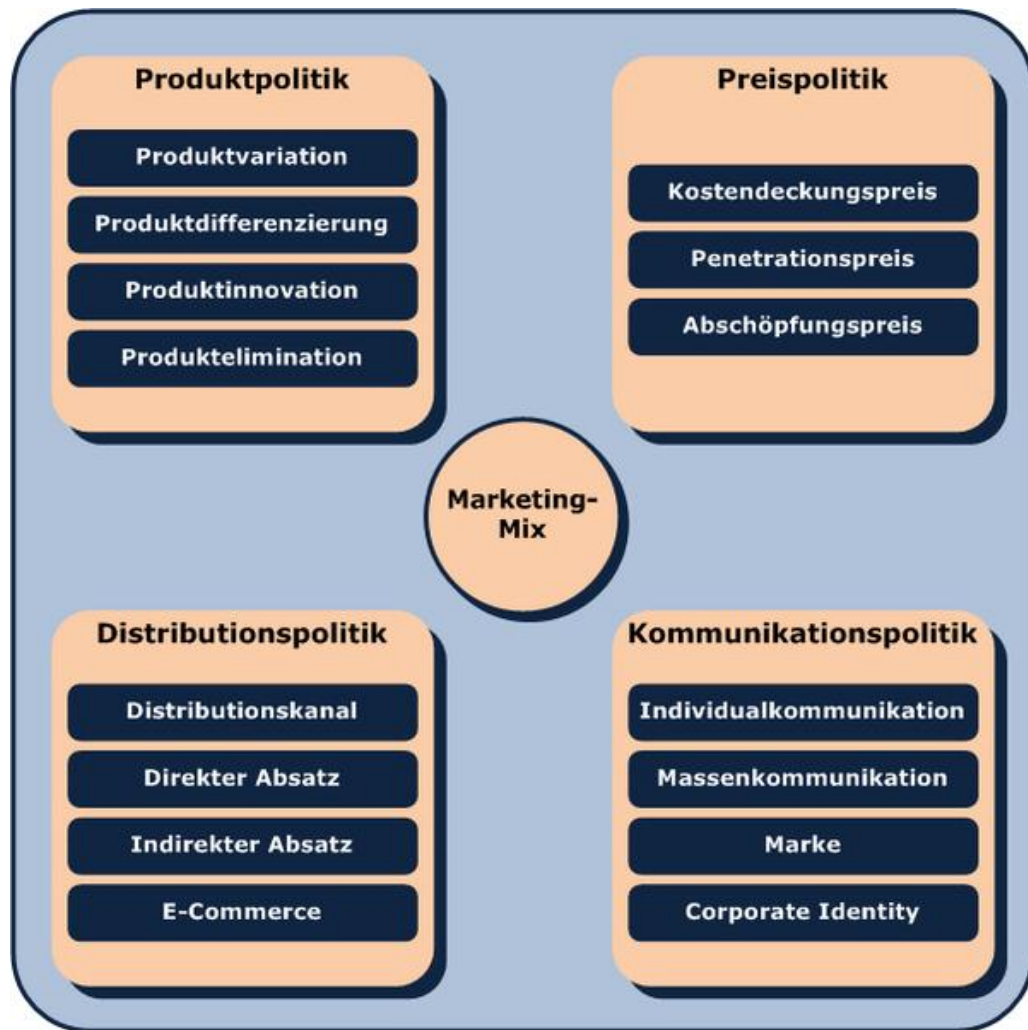
- **Processes**
- **Packaging**
- **Personnel,**
- **People oder Persons**
- **Politics**
- **Physics**
- **Physical Evidence**
- **Personal Politics**
- **Physical Facilities**
- **Public Voice**
- **Product Positioning**
- **Pamper**

Aus Sicht des Vertriebs ist Place, zu Deutsch der Distributions- oder Vertriebsmix, von besonderer Bedeutung. In ihm werden alle grundsätzlichen Entscheidungen zum Vertrieb getroffen. Jedoch bezieht sich der Vertrieb durch sein extremes Naheverhältnis zum Marketing auch auf alle anderen P's des 4P-Marketingmixes.

„Dort, wo die Zusammenarbeit funktioniert, hat die Symbiose aus Marketing und Vertrieb einen hohen Stellenwert. Der Vertrieb ist aktiv auf allen Gebieten der *vier P* beteiligt. Im Gegensatz zur Zuordnung zur Kommunikations- oder Distributionspolitik erfolgt hier eine Mitarbeit an allen Bereichen der Marktbeobachtung, Strategieerstellung und Strategieumsetzung.“²⁶

Nachstehende Abbildung zeigt nun den 4P-Marketingmix in einer detaillierteren Ausprägung. Aus Sicht des Vertriebsmannes gesehen, erscheint es klar, dass man gerade in den Punkten Preispolitik (Handelsspielraum), Produktpolitik (Kundenwünsche) und Kommunikationspolitik (Präsentationsmaterial) ein Mitspracherecht einfordert. Denn niemand ist innerhalb eines Unternehmens im täglichen Umgang näher am Kunden als der Außendienstmann einer Vertriebsabteilung, insofern ein solcher in der Vertriebsstruktur vorgesehen ist.

²⁶ (Ehrenreich, 2008, S. 14.)

**Abbildung 3: 4P-Marketingmix**

(Quelle: Grochim, 2008)

Wer also einen funktionierenden Vertrieb aufbauen will, muss sich der Stellung von Marketing- und Vertriebsabteilung sehr bewusst sein. Denn eine Bevorzugung oder Benachteiligung einer der beiden Abteilungen bei der Erstellung des Marketingmixes sollte triftige Gründe haben. Denn während die Erstellung bei der Marketingabteilung liegen sollte, sollten die Haupteinflussfaktoren vom Kunden kommen, welcher wiederum in direktem Kontakt zum Vertrieb steht.

2.2 Die SWOT-Analyse im Zuge des Marketingmixes

In direktem Zusammenhang mit dem Marketingmix steht die SWOT-Analyse, da sie der Konzeption von Strategien unter Bezugnahme auf das Unternehmen und das Umfeld dient.

„Eine bewährte Vorstufe zur Situationsanalyse und Erarbeitung von Ansatzpunkten für Strategieentscheidungen ist die sogenannte SWOT-Analyse. Dabei geht es um die Analyse von Unternehmens- und Marktsituationen, um strategische Optionen und Schwerpunkte besser einschätzen zu können.“²⁷

Die SWOT-Analyse zeichnet sich dabei durch ihre Einfachheit aus und folgt dabei dem Grundprinzip: Erst denken, dann handeln. In ihrer grundsätzlichen Konzeption beschreibt die SWOT-Analyse eine IST-Analyse, welche die Möglichkeiten, Grenzen, Chancen und Risiken auslotet. Der Begriff SWOT leitet sich dabei aus dem Englischen von **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats ab.²⁸

In ihrer Grundkonzeption wird die SWOT-Analyse in zwei Hauptfelder unterteilt, nämlich die interne und externe Betrachtung der unternehmerischen Situation.

Die interne Situation eines Unternehmens wird durch die beiden Quadranten Stärken und Schwächen dargestellt, während die externe Situation durch die beiden Quadranten Chancen und Risiken dargestellt wird. Dies wird durch nachstehende Abbildung verdeutlicht.

²⁷ (Scheuch, 2007, S. 184.)

²⁸ (vgl. Winkelmann, 2008, S. 52.)

Definitions of SWOTs

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal (attributes of the organization)	Strengths	Weaknesses
External (attributes of the environment)	Opportunities	Threats

Abbildung 4: SWOT-Analyse

(Quelle: <http://www.kstoolkit.org/SWOT+Analysis>)

Um nun Werte in die einzelnen Quadranten eintragen zu können, bedarf es gründlicher Überlegungen, welche ihren Anhaltspunkt zumeist im direkten Vergleich mit der Konkurrenz finden.

Auf 4managers.de findet sich dazu:

- **Stärken (Strengths) - interne Faktoren**

Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?

Welches sind die Chancen der eigenen Unternehmung in der Zukunft?

Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien stärker genutzt werden können?

- **Schwächen (Weaknesses) - interne Faktoren**

Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?

Welches Produkt ist besonders umsatzschwach?

- **Chancen (Opportunities) - externe Faktoren**

Welche Möglichkeiten stehen offen?

Welche Trends gilt es zu verfolgen?

- **Gefahren (Threats) - externe Faktoren**

Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?

Was machen die Wettbewerber?

Ändern sich die Vorschriften für Job, Produkte oder Serviceleistungen?

Bedroht ein Technologiewechsel die Stellung?²⁹

Welcher Art solche Überlegungen im Gegensatz zu obigem Beispiel im Detail sein können, wird eindrucksvoll durch Michael E. Porters Strukturanalyse von Branchen beschrieben, welche sich auf die beiden externen Quadranten bezieht, und da zumeist auf die Gefahren (Threats).

In dieser Strukturanalyse geht er von Triebkräften des Branchenwettbewerbs aus, welche er als die fünf Wettbewerbskräfte innerhalb einer Branche beschreibt, davon ausgehend, dass branchenexterne Kräfte meist alle Anbieter treffen:

- **Markteintritt**

Eintrittsbarrieren und mögliche Vergeltungsmaßnahmen etablierter Mitbewerber durch Betriebsgrößenersparnisse, Produktdifferenzierung aufgrund hoher Marken-Käuferloyalität, hoher Kapitalaufwand (Kapitalbedarf), hohe Umstellungskosten auf Abnehmerseite, mangelnder Zugang zu Vertriebskanälen, größenunabhängige Kostennachteile (Patente, Zugang zu günstigen Rohstoffen, staatliche Subventionen,...), unternehmensfeindliche staatliche Politik und ein Preisniveau unter dem hypothetischen kritischen Preis für einen Markteintritt.

- **Gefahr durch Ersatzprodukte**

Preis/Leistungsverhältnis zu konkurrierenden Substitutionsprodukten.

- **Verhandlungsstärke von Kunden**

Machtstellung des Kunden durch konzentrierte Abnehmergruppe mit großem Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer, Vorgabe von Branchenstandards, drohende Rückwärtsintegration, umfassende Markt-

²⁹ (<http://www.4managers.de/management/themen/swot-analyse/>)

kenntnisse des Abnehmers bezüglich Preisunterschieden und Herstellungskosten.

- **Verhandlungsstärke von Lieferanten**

Machtstellung des Lieferanten durch starke Konzentration der Lieferanten innerhalb der Abnehmerbranche, fehlende Substitutionsprodukte, geringer Anteil am Lieferantenumsatz, hohe Wertschätzung des angelieferten Inputs, Aufbau von hohen Umstellungskosten bei den Abnehmern.

- **Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern**

Ausgangspunkte sind zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber, langsames Branchenwachstum, hohe Fix- oder Lagerkosten, fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten, große Kapazitätserweiterungen, heterogene Wettbewerber, hohe strategische Einsätze, hohe Austrittsbarrieren.³⁰

Von dieser Analyse ausgehend, sieht man sich nun in die Lage versetzt, die beiden internen Quadranten, Strengths (Stärken) und Weaknesses (Schwächen) zu bearbeiten.

„Nachdem wir die auf den Branchenwettbewerb einwirkenden Kräfte und ihre Ursachen diagnostiziert haben, sind wir in der Lage, die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Verhältnis zur Branche zu bestimmen.“³¹

Man sieht, dem Detaillierungsgrad der Betrachtungen zu den einzelnen Quadranten sind keine Grenzen gesetzt. Hat man sich aber schlussendlich auf eine Analyse geeinigt, lassen sich aus dieser in Anlehnung an die vier Quadranten vier prinzipielle Strategien ableiten:

- SO-Strategien: Durch die Stärken des Unternehmens sollen die Chancen genutzt werden z.B. durch Expansion und Neuentwicklung von Produkten.
- ST-Strategien: Durch die Stärken des Unternehmens sollen Risiken, die das Unternehmen bedrohen, entschärft werden.
- WO-Strategien: Indem die Schwächen abgebaut werden, sollen Chancen genutzt werden.

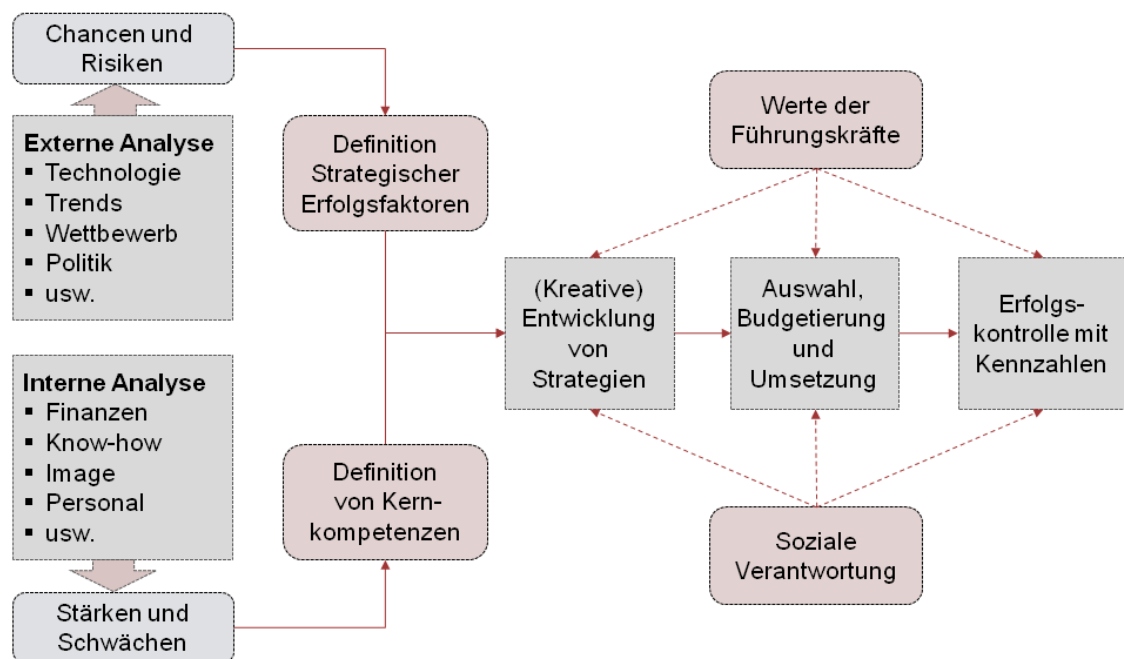
³⁰ (vgl. Porter, 1980, S. 36-54.)

³¹ (Ebd., S. 64.)

- WT -Strategien: Durch den Abbau von Schwächen sollen Risiken reduziert werden.³²

Welchen Weg man nun einschlagen will, d.h., wie man einen strategischen Ansatz aufgrund der SWOT-Analyse ableiten kann, soll nachstehende Abbildung zeigen.

Anwendung der SWOT-Analyse als Basis für Strategien*



*Strategieprozess nach Mintzberg, Kotler, Kaplan/Norton und Hamel (Synthese)

Abbildung 5: SWOT-Analyse als Strategiebasis

(Quelle: Pelz, W., THM Business School, 2011)

Um demzufolge eine strategische Entscheidung zu treffen, die, wie oben gezeigt, auf einer Situationsanalyse basiert, erscheint es immer noch unerlässlich, sich weiterhin Porter zuzuwenden. Denn einerseits bildet die Branchenstrukturanalyse nach Porter eine Grundlage für die Betrachtung der externen Situation einer Unternehmung innerhalb der SWOT-Analyse, andererseits ist es gerade die Grundsätzlichkeit seiner drei generischen Wettbewerbsstrategien (Segmen-

³² (<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>)

tierung, Differenzierung, Kostenführerschaft)³³, die ihn für strategische Entscheidungen in einem auf Konkurrenz basierten System so essentiell erscheinen lässt.

2.3 Grundsätzliche Strategieentscheidung nach Porter

Von der Situationsanalyse weg, hin zur grundsätzlichen, marktbestimmten Frage, der sich nach Porter jede Unternehmung stellen muss, ist die Frage nach der strategischen Positionierung auf dem Markt.

„Die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie besteht im Wesentlichen in der Erarbeitung von Antworten auf die Fragen: Wie wird das Unternehmen den Wettbewerb bestreiten, worin sollten die Ziele des Unternehmens bestehen, und welche Maßnahmen sind zur Realisierung dieser Ziele notwendig?“³⁴

In diesem Satz erkennt man bereits die Herangehensweise eines Generals, mit der sich Porter der Wettbewerbsstrategie annähert. Er fragt in erster Linie nicht, *wozu* ein Krieg geführt wird, sondern verlegt sich auf das Gewinnen des Krieges und bietet nun dahingehend Rezepte an, wie man unterschiedlichste Schlachten auf unterschiedlichsten Terrains gewinnen kann.

„Kapitel 1 [Die Strukturanalyse von Branchen, d.V.] beschrieb Wettbewerbsstrategie als die Wahl offensiver oder defensiver Maßnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, d.h., erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften fertigzuwerden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen. Viele verschiedene Ansätze sind von Unternehmen dafür entdeckt worden, und die beste Strategie für ein bestimmtes Unternehmen ist letztlich eine einmalige Konstruktion, die seine besonderen Bedingungen widerspiegelt. Trotzdem können wir auf der allgemeinsten Ebene drei in sich geschlossene Strategiegruppen bestimmen, die getrennt oder kombiniert verwendet werden

³³ (Porter, 1980, S. 71.)

³⁴ (Ebd., S. 24.)

können, um langfristig solch eine gefestigte Position zu erreichen und Konkurrenten den Rang abzulaufen.“³⁵

Im Vergleich dazu nähert sich Peter F. Drucker dem Thema Strategie schon beinahe spirituell.

„The idea behind long-range planning is that *What **should** our business be?* can and should be worked on and decided by itself, independent of the thinking on *What **is** our business?* and *What **will** it be?* There is some sense to this. It is necessary in strategic planning to **start** separately with all three questions: What **is** the business? What **will** it be? What **should** it be? These are, and should be, separate conceptual approaches. With respect to *What **should** the business be?* the first assumption must be that it will be different.“³⁶

Porter, ein pragmatischer Mann der Tat, will die veränderliche Wettbewerbssituation, der gegenüber man sich zweifelsohne ausgesetzt sieht, durch eine Siegerstellung abgesichert sehen. Und dazu ist eine Strategie nötig, die einerseits Investment lohnend erscheinen lässt, jedoch andererseits ungewollte Konkurrenz abhält, die zwangsläufig durch gesteigerte Gewinne auf freien Märkten angezogen werden würde. Erreichen will er dieses Ziel, indem er drei grundsätzliche Strategietypen entwickelte, von denen einer als Hauptziel fungieren sollte. Vor einer Konzentration auf zwei oder gar alle drei Strategietypen warnt er eindringlich, da sie seiner Meinung nach zu einem „zwischen den Stühlen sitzen“³⁷ und dadurch zu einer Verwässerung des Hauptziels führen würde.

Diese drei Strategietypen, in der Literatur auch generische Wettbewerbsstrategien genannt, sind:

- Umfassende Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte³⁸

Die umfassende Kostenführerschaft beschreibt einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche durch den aggressiven Aufbau von Produktionsanlagen effektiver Größe, energisches Ausnutzen erfahrungsbedingter

³⁵ (Porter, 1980, S. 70.)

³⁶ (Drucker, 1974, S. 116.)

³⁷ (Porter, 1980, S. 79.)

³⁸ (Ebd., S. 71.)

Kostensenkungen, strenge Kontrolle von variablen Kosten und Gemeinkosten, Vermeidung von marginalen Kunden und Kostenminimierung in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Service, Vertreterstab, Werbung und dergleichen.

Obwohl Service und Qualität nicht außer Acht gelassen werden dürfen, bietet die Kostenführerschaft den wohl effektivsten Schutz gegen alle fünf Wettbewerbskräfte. Sie schützt gegen rivalisierende Mitbewerber, da Erträge auch dann noch lukriert werden, wenn Konkurrenten diese untereinander wegkonkurriert haben. Sie bietet auch Schutz vor übermächtigen Abnehmern, da diese den Preis nur auf das Niveau des zweiteffizientesten Konkurrenten drücken können. Vor übermächtigen Lieferanten wird man dabei einerseits durch gesteigerte Flexibilität im Umgang mit Kostensteigerungen geschützt, andererseits können gesteigerte Marktanteile sogar zu Einsparungen im Einkauf führen. Alle Faktoren, die zu einer Kostenführerschaft führen, schaffen auch erhebliche Eintrittsbarrieren in Form von Betriebsgrößensparnissen oder Kostenvorteilen. Außerdem schützt sie das Unternehmen besser vor Ersatzprodukten als seine Branchenkonkurrenten.

Die Differenzierung beschreibt ein Alleinstellungsmerkmal, welches in der gesamten Branche als einzigartig angesehen wird. Dies kann alle Bereiche umfassen, die für den Kunden von einem derartigen Nutzen sind, dass man dafür mehr zu zahlen bereit ist. Obwohl Porter explizit darauf hinweist, dass auch in diesem Fall die Kostenseite nicht ignoriert werden darf, wenngleich sie nicht das primäre strategische Ziel darstellt.

Auch die Differenzierung schützt gegen alle fünf Wettbewerbskräfte. Dabei werden Abnehmer an die Marke gebunden und dadurch die Preisempfindlichkeit verringert. Durch die Einzigartigkeit des Produktes werden Eintrittsbarrieren geschaffen, die nur schwer zu überwinden sind. Da Abnehmer durch fehlende Alternativen gebunden und zu einem höheren Preis gedrängt werden, erleichtert sie den Umgang mit der Macht der Zulieferer. Den Schutz vor Ersatzprodukten bewerkstelligt dabei der Aufbau von Kundenloyalität.

Die Konzentration auf Schwerpunkte beruht auf der Konzentration auf eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktportfolios oder einen geographisch abgegrenzten Markt. Dadurch wird es dem Unternehmen

ermöglicht, im Gegensatz zur Branchenkonkurrenz, seine ganze Energie auf dieses Ziel zu verwenden. Das Ergebnis dieser eingeschränkteren Zielbestrebungen sollte entweder zur Differenzierung und/oder zur Kostenführerschaft innerhalb dieses Segments führen. Dadurch kommen, je nachdem was erreicht wird, die jeweiligen oben genannten Vorteile zum Tragen.³⁹

So vorteilhaft jede Strategie für sich genommen auch erscheinen mag, natürlich birgt jede strategische Entscheidung auch Risiken, die entweder auf mangelnder Umsetzung oder einer Entwicklung der Branche beruhen, die den eigenen strategischen Vorteil zunichte macht.

Risiken der umfassenden Kostenführerschaft:

- Technologische Veränderungen, die vergangene Investitionen zunichte machen;
- *Erlernen* niedriger Kosten auf Seiten von Branchenneulingen oder -nachfolgern (durch Nachahmung) oder ihre Fähigkeit, in adäquate Anlagen zu investieren;
- Unfähigkeit, notwendige Produkt- oder Marketingänderungen zu erkennen, da die Aufmerksamkeit ganz auf die Kosten gerichtet ist;
- Kostensteigerungen, die die Fähigkeit des Unternehmens schmälern, einen ausreichend großen Preisunterschied aufrechtzuerhalten, um den Markenruf oder andere Differenzierungsformen der Konkurrenten auszugleichen.⁴⁰

Risiken der Differenzierung:

- Der Kostenunterschied zwischen Billiganbietern und differenzierten Unternehmen wird so groß, dass die Differenzierung die Markenloyalität nicht mehr aufrechterhalten kann. Die Abnehmer opfern somit etwas von den Eigenschaften, Diensten oder dem Image des differenzierten Unternehmens zugunsten von großen Kostenersparnissen.
- Der Bedarf der Abnehmer an dem differenzierenden Faktor sinkt. Dies kann passieren, wenn die Käufer gebildeter und/oder anspruchsvoller werden.

³⁹ (vgl. Porter, 1980, S. 70-76.)

⁴⁰ (Ebd., S. 83.)

- Nachahmung vermindert die erkennbare Differenzierung, eine häufige Erscheinung in älter werdenden Branchen.⁴¹

Risiken der Konzentration:

- Der Kostenunterschied zwischen breiten Anbietern und dem konzentrierten Unternehmen weitet sich so stark aus, dass er die Kostenvorteile aus der Belieferung eines begrenzten Ziels aufhebt oder die daraus erzielte Differenzierung aufwiegt.
- Die Unterschiede zwischen den Produkten oder Leistungen, die einerseits vom strategischen Zielobjekt und andererseits vom Markt als Ganzem gewünscht werden, verringern sich.
- Konkurrenten finden Untermärkte *innerhalb* des strategischen Zielobjekts und spezialisieren sich noch gezielter als das Unternehmen, das diese Strategie schon vorher verfolgt hat.⁴²

Zu welcher Strategie man sich als logische Konsequenz der Situationsanalyse eines Unternehmens auch durchringen mag, für ihr Gelingen scheint die Verinnerlichung durch alle an einem Unternehmen maßgeblich beteiligten Personen entscheidend zu sein. Wobei man in diesem Zusammenhang auch auf etwaige Sicherheits- bzw. Geheimhaltungsmaßnahmen verweisen muss, damit Konkurrenten nicht bereits vorzeitig von der unternehmenseigenen Strategie Wind bekommen und entsprechend darauf reagieren können.

Diese Gratwanderung stellt in einer vernetzten Welt mit Sicherheit ein großes Problem dar, da die Wirtschaftsspionage bisweilen staatliche Dimension annahm. Handy-Gespräche oder versandte Mails mit dem Prädikat „Vertraulich!“ sorgten in der Vergangenheit dank Echelon (um nur ein Beispiel zu nennen) wohl eher für ungewollte Aufmerksamkeit bei Dritten, als dass sie dadurch die übermittelten Informationen vor externem Zugriff schützten.

Wie ein Bericht des Europäischen Parlaments vom 11. Juli 2001 aufzeigt, soll Echelon, ein von Großbritannien (United Kingdom, UK), den Vereinigten Staaten (USA) sowie Australien, Kanada und Neuseeland, aufgrund des SIGINT-Abkommens (SIGnal INTelligence) von 1948, in Zusammenarbeit betriebenes

⁴¹ (Porter, 1980, S. 84.)

⁴² (Ebd., S. 85.)

weltweites Abhörnetzwerk für „Telefon, Telefax, Internet oder E-Mail von gleich welcher Person übermittelte Nachricht“⁴³ in mindestens zwei belegbaren Fällen europäische Wirtschaftsinteressen verletzt haben.

„Besondere Aufregung hat die im Bericht enthaltene Aussage erregt, ECHELON sei von seinem ursprünglichen Zweck der Verteidigung gegenüber dem Osten abgekommen und werde heutzutage für Wirtschaftsspionage verwendet. Die These wird im Bericht durch Beispiele für angebliche Wirtschaftsspionage untermauert, insbesondere sollen Airbus und Thomson CFS dadurch Schaden erlitten haben.“⁴⁴

Dieses Dilemma aus Informationsweitergabe und Geheimhaltung gilt es bei der Strategieumsetzung aufzulösen, da zielorientiertes Agieren auf kollegialem Zusammenspiel beruht, insofern Mitarbeiter nicht exakt das tun, was ihnen auferlegt wird.

Nachstehendes Kapitel soll dabei helfen, die Komplexität einzelner Entscheidungssituationen aufzuzeigen und eine Einführung in Entscheidungssysteme bieten.

2.4 Die Spieltheorie von Neumann und Morgenstern

Grundsätzlich versucht die Spieltheorie, ein mathematisches Modell zur Entscheidungsfindung zu kreieren, in einem System, in dem die Entscheidungen einzelner Personen oder Unternehmen das weitere, sinnvolle, d.h. zielorientierte Entscheidungsverhalten der Gegenseite beeinflussen. Eine solche gegenseitige Abhängigkeit wird auch Interdependenz⁴⁵ genannt.

Wie der Name Spieltheorie bereits aussagt, entstand diese aus der Betrachtung von strategischen Gesellschaftsspielen heraus. Spiele wie Poker, Schach, Dame, Mühle, usw. unterzog Neumann einer eingehenden Analyse, wodurch sich in späteren Jahren die grundlegende Theorie eines mathematischen Konzepts bezüglich ökonomischen Verhaltens ableitete.

⁴³ (Europäisches Parlament, 2011, S. 27.)

⁴⁴ (Ebd., S. 25.)

⁴⁵ (vgl. Duden, 2000, S. 630.)

Grundintention war es, allgemeingültige mathematische Regeln aufzustellen, nach denen die einzelnen Akteure die für sie beste Strategie wählen, rationales und rationelles Verhalten vorausgesetzt. Dass gerade diese Rationalität im Verhalten die meisten Schwierigkeiten verursacht, war den Verfassern durchaus bewusst.

„The individual who attempts to obtain these respective maxima is also said to act *rationally*. But it may safely be stated that there exists, at present, no satisfactory treatment of the question of rational behavior. There may, for example, exist several ways by which to reach the optimum position; they may depend upon the knowledge and understanding which the individual has and upon the paths of action open to him. A study of all these questions in qualitative terms will not exhaust them, because they imply, as must be evident, quantitative relationships. It would, therefore, be necessary to formulate them in quantitative terms so that all the elements of the qualitative description are taken into consideration. This is an exceedingly difficult task, and we can safely say that it has not been accomplished in the extensive literature about the topic. The chief reason for this lies, no doubt, in the failure to develop and apply suitable mathematical methods to the problem; this would have revealed that the maximum problem which is supposed to correspond to the notion of rationality is not at all formulated in an unambiguous way. Indeed, a more exhaustive analysis reveals that the significant relationships are much more complicated than the popular and the *philosophical* use of the word *rational* indicates.“⁴⁶

Das Problem liegt also darin, dass jegliches rationelles Verhalten bereits durch eine z.B. größere, uneigennützigte Spende ad absurdum geführt wird. Denn die soziale Komponente des Zusammenlebens kann Menschen zu solchem Verhalten durchaus verleiten, insofern die eigene Existenz abgesichert erscheint, obwohl dadurch der Bestand der Kriegskasse proportional verringert wird.

Eine andere, systematische Komponente des Zusammenlebens, wie zum Beispiel das Erbrecht, die den Menschen des Öfteren dazu veranlasst, nicht den „Besten“ mit der Fortführung seines Unternehmens zu betrauen, sondern diese Position z.B. mit dem Sohn des Unternehmensgründers zu besetzen, kann zu einer gigantischen Abfolge irrationalen Verhaltens führen. Diese, für eine Un-

⁴⁶ (Neumann & Morgenstern, 1953, S. 9.)

ternehmung unter Umständen negative Verhaltensweise wird teilweise durch die Einsetzung eines Geschäftsführers, oder, insofern das Unternehmen zuvor in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, durch die Einsetzung eines Vorstandes umschifft. Bereits im alten Rom waren sich die Mächtigen dieses Problems durchaus bewusst, vor allem dann, wenn sie die eigenen Nachkommen für ungeeignet hielten. Dadurch wurde es zur gängigen Praxis, durch das Adoptionsrecht einen geeigneteren Kandidaten für die Nachfolge auszuwählen. Livius, ein römischer Geschichtsschreiber, bietet darüber Aufschluss.

Um solche Problematiken auszugrenzen und dadurch eine sinnvolle Betrachtung der Problemstellung zu ermöglichen, versuchte Neumann, das Verhalten von Menschen unter bestimmten Voraussetzungen, mit klar definierten Regeln und unter einer begrenzten Auswahl an Möglichkeiten zu beleuchten.

„First, one must distinguish between the abstract concept of a game, and the individual plays of that game. The game is simply the totality of the rules which describe it. Every particular instance, at which the game is played in a particular way from beginning to end, is a play. Second, the corresponding distinction should be made for the moves, which are the component elements of the game. A move is the occasion of a choice between various alternatives, to be made either by one of the players, or by some device subject to chance, under conditions precisely prescribed by the rules of the game. The move is nothing but this abstract *occasion* with the attendant details of description, i.e. a component of the game. The specific alternative chosen in a concrete instance, i.e. in a concrete play, is the choice. Thus the moves are related to the choices in the same way as the game is to the play. The game consists of a sequence of moves, and the play of a sequence of choices.“⁴⁷

Nachdem nun das Spiel an sich durch die Spielregeln beschrieben wurde und dieses Regelwerk wiederum jeden möglichen Spielzug definiert, bleibt als einzige Variation des Spiels die gewählte Strategie der einzelnen Spieler, einen persönlichen Vorteil innerhalb eines Spiels durch die eigenen Züge herbeizuführen, basierend auf der freien Entscheidung der einzelnen Spieler.

⁴⁷ (Neumann & Morgenstern, 1953, S. 49.)

„Finally, the rules of the game should not be confused with the strategies of the players. Exact definitions will be given subsequently, but the distinction which we stress must be clear from the start. Each player selects his strategy - i.e. the general principles governing his choices - freely. While any particular strategy may be good or bad - provided that these concepts can be interpreted in an exact sense - it is within the player's discretion to use or to reject it. The rules of the game, however, are absolute commands. If they are ever infringed, then the whole transaction by definition ceases to be the game described by those rules. In many cases it is even physically impossible to violate them.“⁴⁸

Gerade im letzten Punkt, der Unmöglichkeit der Verletzung der Regeln, wären der Spieltheorie Grenzen gesetzt, würde man sie nicht durch die Möglichkeit der Regelverletzung erweitern, um schlussendlich den Zustand der Regellosigkeit anzudeuten, der einzig dem zu erreichenden Ziel Rechenschaft zollt.

Ein passendes Beispiel für den Vertrieb bietet hierzu die Bestechung. Außerhalb des gesetzlichen Regelwerks vieler Staaten liegend, muss man sie doch als mögliche Strategie einzelner Marktakteure in Betracht ziehen. Aufschluss darüber bieten oftmals verlorene Projekte trotz Preis-/Leistungsvorteils gegenüber einem so gearteten Konkurrenten.

Außerdem kommt an diesem Punkt wiederum die Betriebsspionage ins Spiel, da durch ein Mehr an Informationen bezüglich der Konkurrenz auf die gewählte Strategie geschlossen werden kann, sofern man nicht gar die Strategie an sich in Erfahrung bringt, um entsprechend darauf zu reagieren.

In Anlehnung an das Nash-Gleichgewicht, das an einem bestimmten Punkt keinen Vorteil einzelner Akteure durch einseitige Strategieänderung zulässt, wirft sich die Frage auf, ob man zu Betriebsspionage und Kundenbestechung gezwungen werden kann, um ein daraus resultierendes Marktungleichgewicht auszugleichen.

Antwort darauf bietet einerseits die staatliche Sicherstellung der Wahrung der grundsätzlichen Spielregeln. Ist diese Sicherstellung nicht gewährt, und sind die Strafen für Verfehlungen nicht entsprechend hoch, sodass eine abschreckende

⁴⁸ (Neumann & Morgenstern, 1953, S. 49.)

Wirkung erzielt werden kann, bleibt für den einzelnen Marktakteur wohl nur die Anpassung an Marktgegebenheiten.

Andererseits könnte auch absolute Transparenz im Geschäftsgebaren und eine Deregulierung des Strafbestandes der Bestechung eventuell den gewünschten Gleichstand herbeiführen.

Denn zum einen schädigt gerade die Bestechung jenes Unternehmen, welches den Bestochenen beschäftigt, wodurch es im Eigeninteresse jeder Firma liegt, diesen Missstand zu beheben. Im Falle des Staates als Auftraggeber müsste der Eigentümer, das Staatsvolk, oder ein vertrauenswürdiger Repräsentant diese Kontrollfunktion übernehmen.

Zum anderen würde eine völlige Transparenz ein vielleicht sinnvolleres Marktverhalten bewerkstelligen, indem nicht der Marktteilnehmer mit mehr Information zur Marktdominanz gelangt, sondern der mit dem erfolgreichsten Mix aus Innovation und Effizienz. Wobei aber die Innovation innerhalb einer völlig transparenten Ordnung wiederum die schnellstmögliche Umsetzung bevorzugen würde, wodurch die Innovationskraft zu Motivationseinbußen führen könnte, indem zum Beispiel die Entlohnung für den Erfinder entfällt.

Ein weiterer Punkt ist die Beschäftigung mit dem Zufall, welchem ebenfalls ein Stellenwert eingeräumt wird. Zu diesem Zweck unterscheidet die Spieltheorie den *personal move* vom *chance move*.

Personal moves stellen dabei die Spielzüge dar, die auf der freien Entscheidung des Spielers beruhen und damit auf seiner Fertigkeit, aufgrund der Spielregeln den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Sie stellen wohl die relevanteren *Züge* für den Vertriebsmann dar.

Chance moves hingegen sind aufgrund der Spielmechanik vorgegebene, zufällige Züge, wie zum Beispiel das Würfeln. Solche *chance moves* sind in der Wirtschaft z.B. beim Erwerb von Grundstücken anzutreffen, wenn diese Rohstoffe beinhalten, deren Vorkommen und Bedeutung man sich zum Zeitpunkt des Kaufs vielleicht noch gar nicht bewusst war.

„The moves are of two kinds. A move of the first kind, or a personal move, is a choice made by a specific player, i.e. depending on his free decision and noth-

ing else. A move of the second kind, or a chance move, is a choice depending on some mechanical device, which makes its outcome fortuitous with definite probabilities.“⁴⁹

Gerade Suchmaschinen wie Google machen sich den *chance move* dergestalt zunutze, indem kundenseitiges, bedarfsorientiertes Nachforschen nach dem richtigen Produkt einer bezahlten Reihung innerhalb der Suchmaschine gegenüber steht. Würde nämlich die Suchmaschine jene Seiten bevorzugen, welche die meisten Klicks hat, so wäre dem Zufall genüge getan. Durch die Zahlung an Google hingegen wird der *chance move* zu einem *personal move*, da es jedem Marktteilnehmer frei steht, insofern er es sich leisten kann, dieses Angebot von Google zu nutzen (und so lange es zu keinen Marktmanipulationen seitens Google kommt).

Von welcher Bedeutung ist demzufolge die Spieltheorie für den Vertrieb?

Grundsätzlich dient sie dem Modellieren von Entscheidungssituationen und birgt dahingehend Aufschluss über die möglichen Einflussfaktoren, die sowohl das eigene Unternehmen wie auch das der branchenspezifischen Konkurrenz betreffen. Demzufolge sollte daraus die Möglichkeit erwachsen, die beste Handlungsvariante zu berechnen.

Eine intensive Beschäftigung mit der Spieltheorie ist allerdings auch mit Investitionen erheblichen Ausmaßes verbunden, da im Falle der Datenerhebung die Masse an Personen im Verhältnis zur Vielfalt der Entscheidungsmöglichkeiten ausschlaggebend ist. Datenbanken, die zu Verhaltensweisen auf bestimmte Situationen hin befragt werden können, gibt es bereits zur Genüge. Google inklusive Youtube, Blizzard-Games, Facebook, Yahoo, EA-Games, Sony-Entertainment sind nur einige Datenbanken, die ein enormes Spektrum an Entscheidungsverhalten in digitalisierter Form liefern. Sie werden täglich von Millionen Menschen gefüttert und können zum Beispiel länderspezifisch zum Einfluss von medialen Ereignissen auf das Verhalten der User befragt werden.

Auch Gratis-Online-Games können zu diesem Zweck genutzt werden. Bei Online-Browser-Games sind wahrscheinlich die Kosten für die Errichtung und Wartung einer Datenbank höher als die Entwicklungskosten des Spiels. Vorausset-

⁴⁹ (Neumann & Morgenstern, 1953, S. 50.)

zung ist allerdings die Freiwilligkeit des Mitmachens oder Mitspielens, da ansonsten Ergebnisse mit ziemlicher Sicherheit verfälscht werden würden.

Des Weiteren wird die Mitarbeit einer hochgradig ausgebildeten, interdisziplinären Personengruppe, die der Komplexität der Fragestellung gerecht werden würde, benötigt. Vorausgesetzt, dass die Spieltheorie auch tatsächlich ein mathematisches Lösungsmodell für Fragestellungen bereithält, die auf dem sozialen Interagieren beruhen.

Dadurch wird die Spieltheorie wohl erst dann verbreiteten Einsatz finden, wenn anwenderfreundliche Computerprogramme zum Einsatz kommen, die eine realitätsnahe Modellierung der meisten Einflussfaktoren zulassen, insofern die Grundlagenforschung bezüglich der einflussnehmenden Variablen abgeschlossen oder zumindest soweit gediehen ist, dass ein messbarer Nutzen durch eine entsprechende Anwendung gegeben sein wird.

Um aber bereits in der heutigen Situation die eigene Einflussosphäre sinnvoll auszudehnen und dabei die Anzahl der exogenen Entscheidungsvariablen zu minimieren, wendet sich das nächste Kapitel der Vor- und Rückwärtsintegration zu.

2.5 Vor- und Rückwärtsintegration

Die Vor- und Rückwärtsintegration, auch vertikale Diversifikation genannt, beschreibt die Übernahme vor- und nachgelagerter Produktionsstufen innerhalb einer Wertschöpfungskette, welche vom Rohstoff bis zum Endprodukt reicht.

Nachstehende Abbildung zeigt eine vereinfachte grafische Darstellung der Vor- und Rückwärtsintegration.

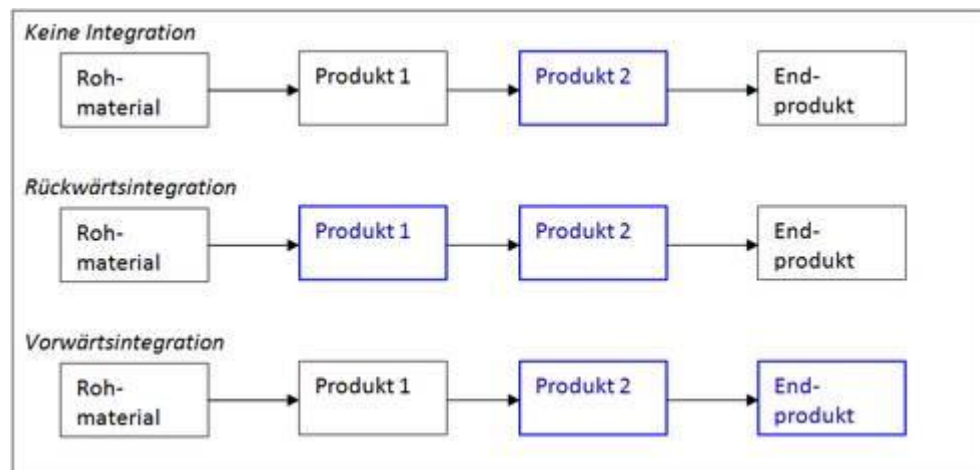


Abbildung 6: Vor- und Rückwärtsintegration

(Quelle: <http://www.strategy-train.eu>)

Im Zusammenhang mit der Vor- und Rückwärtsintegration spricht man auch von der Fertigungstiefe, welche den Anteil der Eigenfertigung bei der Gütererstellung angibt. Sie kann in Prozent angegeben werden und wird wie folgt berechnet:

$$\text{Fertigungstiefe in \%} = \frac{\text{Anzahl der Eigenfertigungsteile} \times 100}{\text{Anzahl der Teile}}^{50}$$

Das Verhältnis von Vor-/Rückwärtsintegration zur Fertigungstiefe beschreibt Günther Zäpfel in seinem Buch „Strategisches Produktionsmanagement“ wie folgt:

„Um ein Bedürfnis von Verbrauchern (Abnehmerproblem) lösen zu können, sind in der Regel arbeitsteilige Wertschöpfungsprozesse zu vollziehen. Für eine strategische Geschäftseinheit, die für dieses Abnehmerproblem einen Beitrag leistet, ist es wesentlich, ihre Position in der Wertschöpfungskette zu definieren. Damit ist das Problem der Fertigungstiefe angesprochen.“

Die Fertigungstiefe charakterisiert den Umfang an Wertschöpfung, den ein Unternehmen bzw. eine strategische Geschäftseinheit durch ihre eigene Produktion im Verhältnis zu der insgesamt erforderlichen Wertschöpfung für ein Endprodukt erbringt.

⁵⁰ (Pawellek, 2007, S. 152.)

Die Entscheidung *Eigen- oder Fremdfertigung* (Make-or-Buy) steht in engem Zusammenhang mit dieser Strategie, da der Umfang an Komponenten (Baugruppen, Teile u.ä.), die ein Unternehmen für ein Endprodukt selbst erstellt, die Fertigungstiefe bestimmt.

Im Besonderen in der Fertigungsindustrie sind im Rahmen einer Strategie der Fertigungstiefe verschiedene Optionen möglich.

Das eine Extrem besteht darin, dass ein Unternehmen die gesamte erforderliche Wertschöpfung vom Rohmaterial bis zum Endprodukt selbst durchführt. Im anderen Fall erzeugt ein Unternehmen nur einen bestimmten Anteil an der gesamten Wertschöpfung, die fehlenden Wertschöpfungsanteile werden als Beschaffungsgüter mittels Markttransaktionen von externen Lieferanten bezogen. Stellt ein Unternehmen bisher von Lieferanten bezogene Beschaffungsgüter selbst her, so führt es eine *Rückwärtsintegration* durch und erhöht damit seine Fertigungstiefe. Stößt dagegen ein Unternehmen in den Produktbereich bisheriger Abnehmer vor, so ist das als *Vorwärtsintegration* zu bezeichnen.⁵¹

Während die Rückwärtsintegration die Vertriebsstruktur an sich nur indirekt betrifft, stellt die Vorwärtsintegration eine Umorganisation des bisherigen Vertriebs dar, da der bisherige Kunde zum Bestandteil des eigenen Unternehmens wird. Der Vertrieb verlagert sich also auf die Kundenseite der vormalig in der Wertschöpfungskette nachstehenden Partnerfirma.

Dies kann im Fall einer Akquisition des nachgeordneten Unternehmens dazu führen, dass die Vertriebsstrukturen des integrierten Unternehmens übernommen werden, sofern dies nicht vorab der Beweggrund für die Vorwärtsintegration war. Denn oftmals sucht man in der Vorwärtsintegration die Erschließung erweiterter Absatzwege.

Eine andere Möglichkeit, eine Vorwärtsintegration durchzuführen, wäre zum Beispiel der Direktvertrieb mittels Internet oder die Errichtung unternehmenseigener Geschäftslokale, die dann für den Endkundenvertrieb sorgen würden.

Um jedoch eine Vorwärtsintegration durchzuführen, müssen einflussnehmende Kostenfaktoren auf ihre Wirtschaftlichkeit hin untersucht werden. Zu ihnen ge-

⁵¹ (Zäpfel, 2000, S. 132.)

hören zum Beispiel, neben einem eventuellen Kaufpreis, auch die Transaktions- und Opportunitätskosten.

Beide letztgenannten Kosten sind im Vorhinein schwer einzuschätzen, da die Transaktionskosten bereits durch die ersten Überlegungen zu einer möglichen Transaktion entstehen und der tatsächliche Aufwand eines z.B. vorwärtsintegrierten Großhandels nur sehr schwer abschätzbar ist, sofern man keinerlei Erfahrung in diesem Bereich hat.

Darüber hinaus könnte ein Rückzug meiner eigenen Konkurrenz aus dem bestehenden Händlernetzwerk, bedingt durch die Übernahme des Großhändlers, diese zu einer Neuerrichtung eines Netzwerkes zwingen, welches unter Umständen erfolgreicher sein könnte als das bisher bestehende (z.B. Direktvertrieb mittels Internet). Außerdem könnte die zurückgegangene Warenvelfalt im Großhandelssegment zu einer Umorientierung im Einzelhandel führen. All diese Eventualitäten würden bei regressivem Gewinnverhalten den Opportunitätskosten zugerechnet werden. Allerdings würde ein positives Gewinngebaren einem Opportunitätserlös zugerechnet.

Zu welchen Kosten und Verschiebungen es am Markt durch eine vollzogene Vor- oder Rückwärtsintegration kommt, sollte im Vorfeld so weit wie möglich erwogen werden. Schließlich könnten Konkurrenten dies als einen Angriff auf bestehende Verhältnisse sehen und zu Gegenmaßnahmen übergehen, die zum Beispiel in einer Preisschlacht enden, die eventuell zu einem besonders ungünstigen Zeitpunkt kommt, da man gerade größere Investitionen für die Integration getätigt oder auf bewährte Absatzwege verzichtet hat.

3. VERTRIEBSSTRUKTUREN

Das Kapitel Vertriebsstrukturen wird sich dem Aufbau von Vertriebsabteilungen widmen. Denn nachdem die für das jeweilige Unternehmen beste Strategie gewählt wurde, muss diese auch eine entsprechende Umsetzung innerhalb der firmeninternen Strukturen finden.

Zu diesem Zweck bedarf es einiger grundsätzlicher Überlegungen, die im Folgenden ausgeführt werden sollen.

3.1 Distributionsmanagement

Im Unterschied zum Endkundenvertrieb orientiert sich der Geschäftskundenvertrieb in erster Linie am Anforderungsprofil der nachgelagerten Wertschöpfungspartner. Da arbeitsteilige Produktgestaltung einem genau definierten Endzweck entspricht, nämlich dem zu produzierenden Gut, werden alle auf diesem Weg bewerkstelligten Einzelschritte der Erfüllung dieses Ziels zugeordnet.

Natürlich können viele Produkte, die eigentlich dem Zweck der Produktion dienen, auch dem Endkunden dienlich sein und entsprechend auch im Endkundenbereich einen Absatz finden. Für die hier angestellten Überlegungen werden allerdings nur Geschäftskunden in Betracht gezogen.

Nachstehende Grafik zeigt die Abfolge von Absatz und Beschaffung innerhalb einer Wertschöpfungskette.

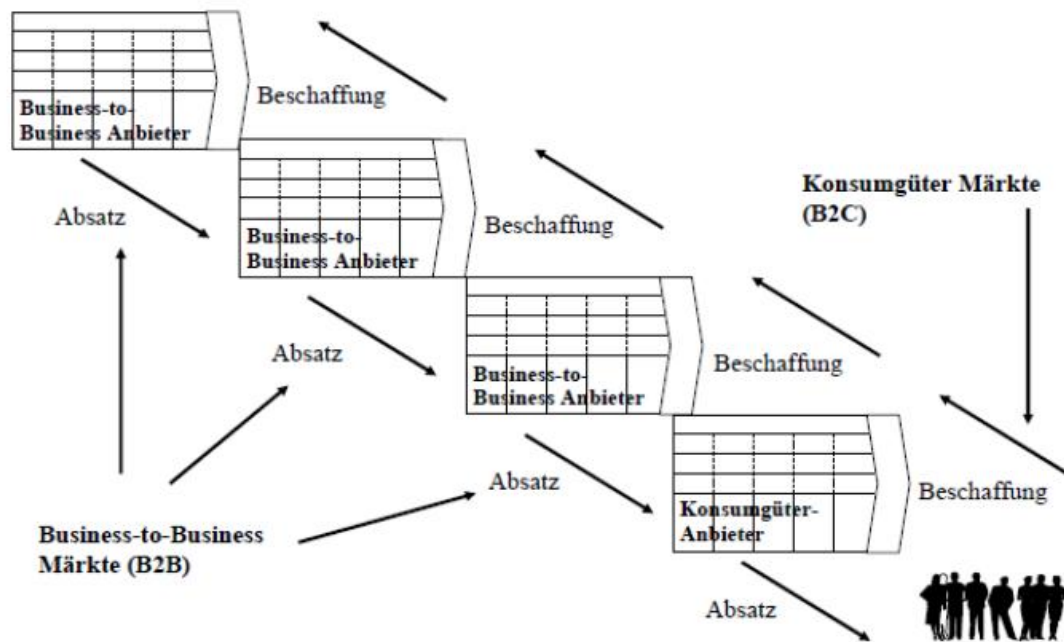


Abbildung 7: Abgeleitete Nachfrage

(Quelle: Kleinaltenkamp & Saab, 2009, S. 2)

Um nun eine erste Unterteilung zu treffen, wird der direkte vom indirekten Vertrieb unterschieden. Er beschreibt die sogenannte Tiefendimension des Absatzkanals.⁵²

Wie der Name bereits suggeriert, kommt es beim direkten Vertrieb zu einem direkten Warenverkehr zwischen Produzent und Abnehmer. Auch wenn z.B. der Warentransport von Dritten durchgeführt wird, gehen die Bestrebungen der Kundenakquise vom Produzenten aus und wenden sich direkt an den Abnehmer. Die Kundenakquisition wird dabei von einem wirtschaftlich und rechtlich unselbstständigen Vertriebsorgan, wie z.B. einem Vertriebsingenieur, durchgeführt. Diese werden auch als Absatzhelfer bezeichnet.

Sonderformen des direkten Vertriebs stellen rechtlich unabhängige, aber wirtschaftlich gebundene Vertriebsformen dar. Diese sind die herstellergebundenen Vertriebsgesellschaften, Handelsunternehmen oder Handelsvertreter.

Beim indirekten Vertrieb hingegen verläuft der Warenverkehr zwischen Produzent und Abnehmer über wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmen. Sie werden auch als Absatzmittler bezeichnet. Diese zwischengeschalte-

⁵² (vgl. Pepels, 2007, S. 19.)

ten Firmen agieren dabei gewinnorientiert und lukrieren ihren Gewinn mittels der Handelsspanne und/oder angebotener Zusatzleistungen wie z.B. Planung, Projektierung, Installation, Service und/oder Produktschulungen. Dadurch wird der Produzent für sie zum Lieferanten, und das Unternehmen wird versuchen, sich gegenüber dem Lieferanten als Kunde zu etablieren.

Und zu guter Letzt beschreibt eine weitere Unterteilung den eingleisigen oder mehrgleisigen Vertrieb. Denn während in der Vergangenheit diese oder jene Vertriebsart von den produzierenden Unternehmen präferiert wurde, kommt gerade durch die Nutzung des Internets dem mehrgleisigen Vertrieb (Multi-Channel Distribution) mehr und mehr Bedeutung zu. Dies kann jedoch, gerade im Geschäftskundenbereich, bei den zum Einsatz kommenden Vertriebsorganen zu erheblichen Irritationen führen, da es zu unklaren Situationen bezüglich Kundenzuständigkeit und den zu entrichtenden Provisionszahlungen bei einem Verkaufsabschluss führen kann.⁵³ Denn ist die Marke erst bekannt, nimmt man sie aus jeder Hand. Infolgedessen würden zum Beispiel Anstrengungen, wie Kundenbesuche oder Messeauftritte, nicht entsprechend entlohnt, würde man parallel zu diesen Vertriebsaufwänden eine Direktbestellung mittels Internet zulassen, ohne die Provisionszahlungen dem entsprechenden Vertriebsorgan, welches die Kaufentscheidung des Kunden zugunsten dieser Marke beeinflusste, zukommen zu lassen.

3.2 Organisationsformen

Wie man nun an die Organisationsform einer Vertriebsabteilung herangehen kann, beschreiben Kleinaltenkamp und Saab in ihrem Buch „Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing“ wie folgt, wobei anzumerken ist, dass es in diesem Buch zu keiner Trennung zwischen Marketing- und Vertriebsabteilung kommt.

„Der Aufbau und die Struktur eines Unternehmens legen fest, wie die Tätigkeiten unter den Unternehmensmitgliedern aufgeteilt bzw. „organisiert“ werden. Bei der Gestaltung der Organisation beginnt man daher im ersten Schritt mit

⁵³ (vgl. Kleinaltenkamp & Saab, 2009, S. 101-106.)

einer Aufgabenanalyse. Die Gesamtaufgabe des Unternehmens wird nach bestimmten Kriterien in Teilaufgaben zerlegt. Auf diese Weise gelangt man einerseits zur Ablauforganisation, in der die Prozesse im Vordergrund stehen, und andererseits zur Aufbauorganisation, in der die Struktur im Vordergrund steht. Struktur und Prozess sind untrennbar miteinander verwoben – kein Prozess ohne Struktur, keine (sinnvolle) Struktur ohne Prozess.

Die Gestaltung der Marketing- und Vertriebsorganisation, aber auch anderer Unternehmensbereiche kann grundsätzlich nach Funktionen, Objekten oder Prozessen erfolgen. Bei der funktionalen Organisation werden gleichartige Verrichtungen zu Stellen und Funktionen zusammengefasst, bei der objektorientierten Organisation werden Aufgaben nach Zugehörigkeit zu bestimmten Objekten gruppiert. Sinnvolle Objekte können Produkte, Regionen, Kundengruppen und/oder einzelne (Schlüssel-) Kunden, aber auch Projekte sein. Bei der prozessorientierten Organisation erfolgt die Zuordnung der Aufgaben nach der Zugehörigkeit zu Unternehmensprozessen.⁵⁴

Man unterscheidet demzufolge in erster Linie die Ablauforganisation von der Aufbauorganisation.

Beginnend mit der Gliederung einer Aufbauorganisation, unterteilt man im Zuge der Aufgabenanalyse die Gesamtaufgabe, z.B. die einer Vertriebsabteilung, in Teilaufgaben. Anschließend werden diese Teilaufgaben durch Aufgabensynthese zu einer arbeitsplatzbezogenen Einheit zusammengefasst und z.B. in einer Stellenbeschreibung niedergeschrieben. Hierdurch vereint man bestimmte Teilaufgaben auf einen Arbeitsplatz. Diese einzelnen Arbeitsplätze werden nun zur nächst größeren Einheit, wie z.B. einer Arbeitsgruppe oder Abteilung, zusammengefasst. Die Organisation kann dabei nach folgenden Kriterien strukturiert werden:

- Produkte
- Regionen
- Kunden
- Absatzkanäle⁵⁵

⁵⁴ (Kleinaltenkamp & Saab, 2009, S. 155.)

⁵⁵ (vgl. Homburg, Schäfer, & Schneider, 2002, S. 101.)

Abbildung 8 soll diesen Vorgang verdeutlichen.

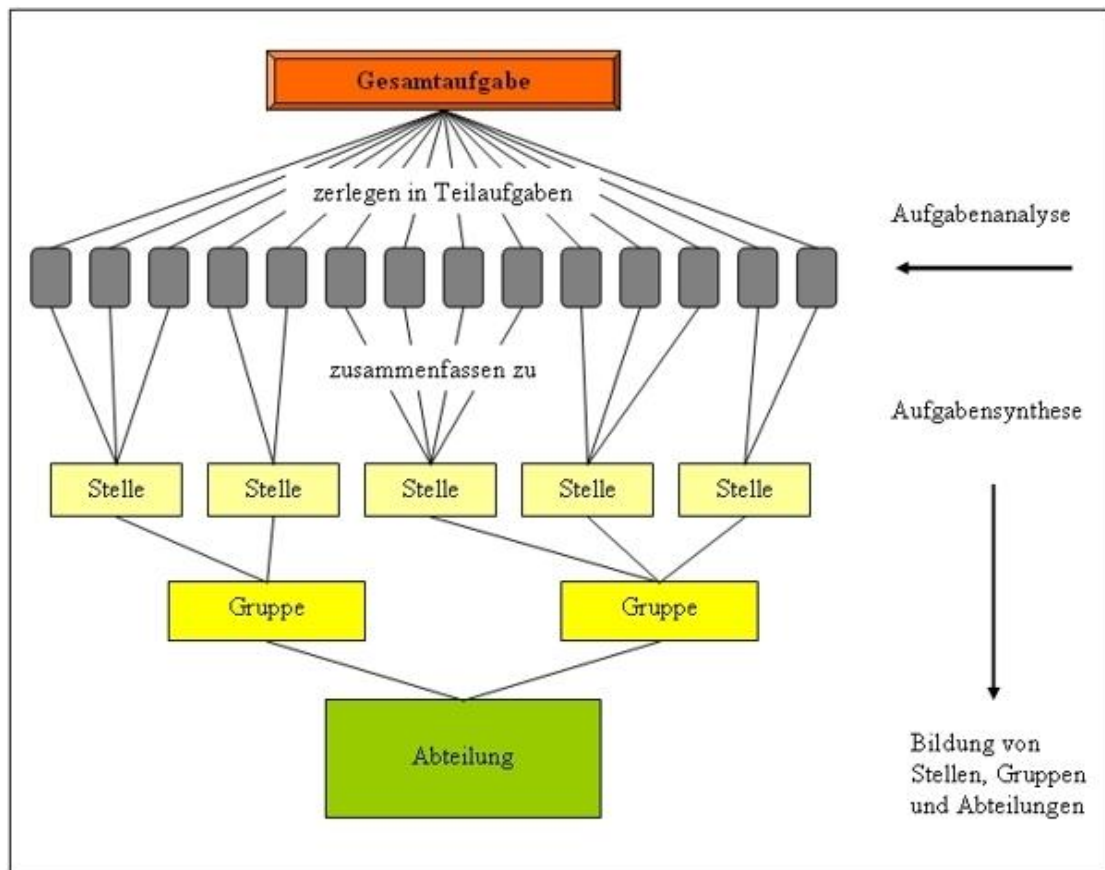


Abbildung 8: Aufbauorganisation

(Quelle: <http://www.bwl-betriebswirtschaft.de/aufbauorganisation.html>)

Im Unterschied zur Aufbauorganisation orientiert sich die Ablauforganisation an den Unternehmensprozessen. Michael Porter unterteilte diese Unternehmensprozesse in primäre und sekundäre Prozesse, wobei die primären Prozesse in direktem Zusammenhang zur erbrachten Leistung des Unternehmens stehen, die sekundären Prozesse hingegen unterstützend auf die primären Prozesse einwirken.

Die einzelnen (Kern-)Prozesse werden dabei aus räumlicher, zeitlicher und funktionaler Sichtweise betrachtet, und die daraus resultierende, effizienteste Abwicklung entsprechend der Sichtweise abgebildet (z.B. Raum-, Balken-, Flussdiagramm oder Netzplan). Welche Betrachtungen Gegenstand bei der Erstellung einer Ablauforganisation sein können, soll nachstehende Abbildung verdeutlichen.



Abbildung 9: Gegenstände einer Ablauforganisation

(Quelle: <http://www.michael-broetje.de>)

Der Aufbau einer Ablauforganisation verläuft schließlich in drei Phasen:

- **Prozessidentifikation** – Input zu Output in Bezug auf die Kernkompetenzen
- **Prozessgestaltung und -optimierung** – logische Abfolge und Schnittstellenmanagement
- **Prozessimplementierung und Regelung der Verantwortlichkeiten** - Übernahme der Prozessstrukturen in den Firmenalltag⁵⁶

Wie ein solches Prozessmodell für eine Vertriebsabteilung aussehen kann, zeigt die nachstehende Abbildung.

⁵⁶ (vgl. Kleinaltenkamp & Saab, 2009, S. 168-170.)

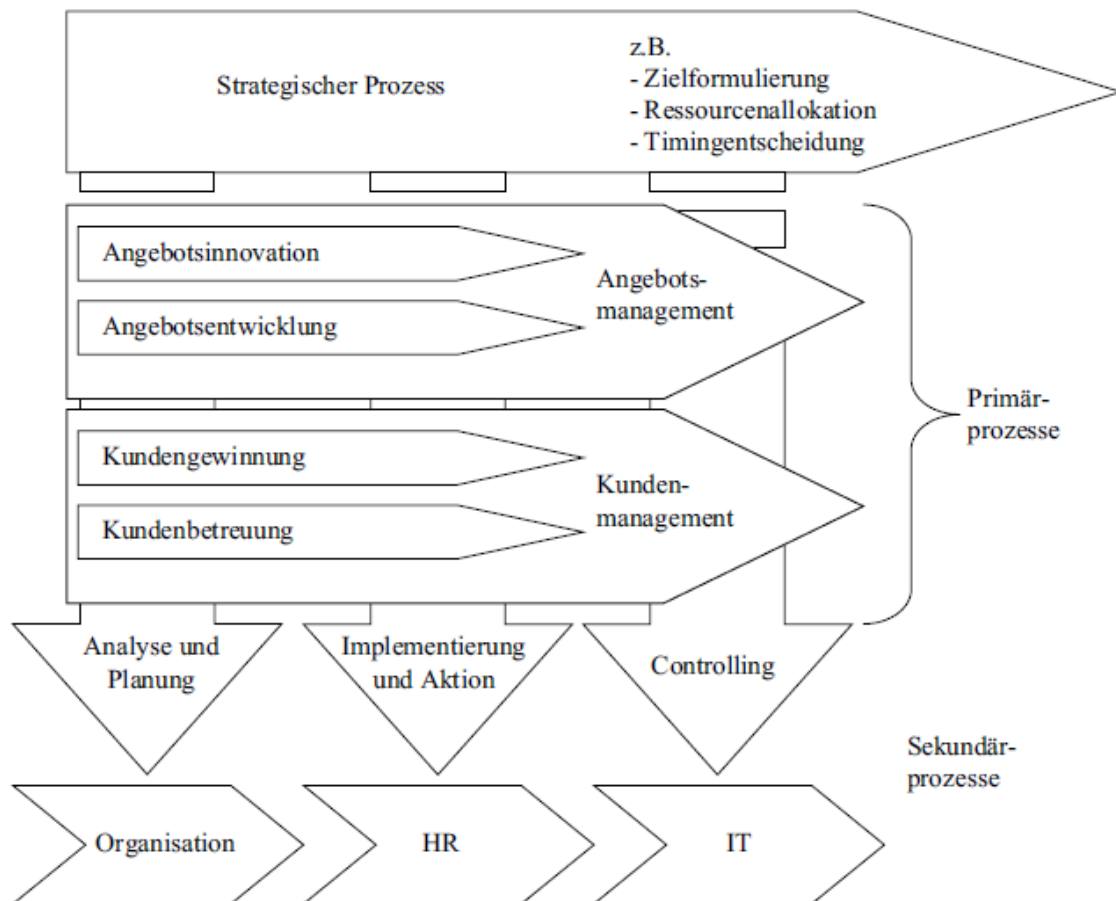


Abbildung 10: Prozessmodell Marketing und Vertrieb

(Quelle: Kleinaltenkamp & Saab, 2009, S. 169)

Bisweilen kann man auch eine Mischform dieser beiden Strukturarten finden, in der es sowohl Länderverantwortliche, Produktverantwortliche, Branchenverantwortliche und Verantwortliche für Funktionen wie z.B. Public Relations und Werbung gibt, die zwar für sich eigenständig agieren, aber zu kleineren und größeren Projekten prozessorientiert zusammengezogen werden.

Solche Mischformen machen durchaus Sinn, solange der Informationsfluss innerhalb der Vertriebsabteilung gewährleistet, und die Rollenverteilung gegeben ist. Denn gerade in Branchen wie der Automatisierungstechnik wird ein Kunde schnell zu einem abteilungsübergreifenden Projekt, wodurch höchste Flexibilität in der Aufgabenverteilung gewährleistet sein muss, um dem asymmetrischen Arbeitsaufwand durch gerechte Aufgabenverteilung Herr zu werden. Weder die Konzentration auf immer wiederkehrende Prozesse noch eine starre Rollenverteilung von einzelnen Tätigkeiten können dem Anspruch eines projektbezogenen Großeinsatzes zur Gänze gerecht werden.

3.3 Key-Account-Management

Um nun dem zuvor erwähnten Großkunden besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, bedarf es des Key-Account-Managements (KAM). Warum KAM so wichtig ist, beschreibt Biesel wie folgt:

„Die Ressourcen an Mitarbeitern, Zeit und Kosten sind in jedem Unternehmen begrenzt. Der Versuch, nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen und Unternehmensleistungen allen potentiellen Kunden gleichermaßen anzubieten, wird aus Kosten- und Differenzierungsgründen immer problematischer. Konzentration auf die Erfolgsbringer von morgen und Selektion nach Erfolgchancen und Kundenwertigkeit werden zu kritischen Erfolgsfaktoren.“⁵⁷

Bevor man sich jedoch dem KAM widmet, müssen zuerst mögliche Key-Accounts identifiziert werden. Zu diesem Zweck wird versucht, den Kundenwert festzustellen.

Dieser statistische Kundenwert (Customer Equity) hängt aber immer von der Fragestellung ab, mit der ich mich einer möglichen Kategorisierung von Kunden annähere. Nachstehend findet man einige Beispiele, welche Bezugsgrößen in eine mögliche Kundenbeurteilung einfließen können.

- **Umsatz:** kumulierter Nettoerlös aus allen Aufträgen eines Anbieters mit einem Kunden; sagt jedoch nichts über die Ertragshaltigkeit eines Kunden aus, da umsatzstarke Kunden aufgrund ihrer Nachfragemacht zu meist wenig gewinnhaltig sind.
- **Gewinn:** Differenz aus kumuliertem Nettoerlös aller Aufträge eines Kunden abzüglich kumulierter Selbstkosten für deren Ausführung; benötigt Vollkostenrechnung (z.B. Prozesskostenrechnung), damit alle Einzel- und anteilmäßigen Gemeinkosten dem Kunden zugerechnet werden können.
- **Deckungsbeitrag:** Differenz aus kumuliertem Nettoerlös und allen direkt zurechenbaren Kosten für die Ausführung; durch Zusammenfassung von Gewinn und Fixkostenanteil in Form des Deckungsbeitrags erleichterte Zuordnung der Kosten auf den Kunden; keine Verzerrung durch Ge-

⁵⁷ (Biesel, 2007, S. 5.)

meinkosten, da diese für alle Kunden von gleicher Bedeutung sind und sich dementsprechend eher auf den Betriebsgewinn auswirken (darstellbar durch mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung).⁵⁸

„Weitere Messgrößen können der Umsatzanteil des Kunden, der Lieferanteil des Lieferanten, die Lieferantenposition, der Deckungsbeitragsanteil des Kunden oder die Kapazitätsauslastung sein.“⁵⁹

Nachdem man sich für eine Größe entschieden hat, gibt es neben der äußerst bekannten ABC-Analyse (auch ABCD-Analyse genannt) mehrere Einteilungsverfahren, mit deren Hilfe man die Kunden einteilen kann. Diese Einteilungsverfahren werden ihrerseits wiederum in ein- und zweidimensionale Verfahren unterteilt. Einige dieser eindimensionalen Einteilungsverfahren sind:

- **RMFR** (Recency, Monetary, Frequency, Ratio): Bei diesem Verfahren steht Recency für die Zeitspanne seit der letzten Bestellung, Frequency für die Häufigkeit der Bestellungen und Monetary für den kumulierten Bestellwert innerhalb eines definierten Zeitraums. Nachdem nun diese drei Klassen mit Punkten zu jedem einzelnen Kunden versehen werden, ergibt sich dadurch ein Kundenranking aufgrund der unterschiedlichen Punkteanzahl (Ratio).
- **FRAC** (Frequency, Recency, Amount of Purchase, Category): Ebenfalls ein Punktevergabesystem, doch im Unterschied zu RMFR wird auch die Attraktivität der gekauften Produktgruppe (Category) abgebildet.
- **AFRA** (Affinity, Frequency, Recency, Amount of Purchase): Hier wird statt der Attraktivität der Produktgruppe die Verbundenheit des Käufers zu einer bestimmten Produktgruppe dargestellt.
- **ABCD-Analyse**: Hierbei werden die Kunden zumeist nach dem jeweiligen Anteil am Gesamtumsatz gereiht. Es sind aber auch, wie oben beschrieben, andere Messgrößen, wie z.B. der Deckungsbeitrag, durchaus üblich. In Bezug auf den Umsatz geht man entsprechend der Pareto-Regel davon aus, dass etwa 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes stellen. Diese 20 Prozent der Kunden werden als A-Kunden bezeichnet. Entsprechend der sinkenden Kundenattraktivität werden alle

⁵⁸ (vgl. Pepels, 2007, S. 284-285.)

⁵⁹ (Ebd., S. 286.)

weiteren Kunden unter B, C und D gereiht. Manche Autoren beziehen das D auch auf Demarketing, was bedeutet, dass man zumindest die Überlegung anstellen sollte, sich von diesen Kunden zu trennen.⁶⁰

Neben der Unterschiedlichkeit aller monetären Kundenbetrachtungen sollten auch andere Aspekte, wie z.B. der Referenzcharakter einer Unternehmung (oder eines Projektes), ebenfalls in die Kundenbewertung mit einfließen. Denn oftmals sind Branchenführer, Unternehmen aus hochtechnologisierten Branchen (z.B. Weltraumtechnik) oder Unternehmen aus Branchen mit extrem hohem Qualitätsanspruch (z.B. Atomkraftwerke) als Referenzkunden von einem nur schwer berechenbaren Mehrwert für den Lieferanten, insofern Referenzkunden nicht als Voraussetzung für weitere Verkaufsbestrebungen angesehen werden müssen.

Denn vor allem im technischen Vertrieb ist es durchaus üblich, dass Kunden bei größeren Investitionen eine Liste von vollständig realisierten Referenzprojekten verlangen, durchaus auch in Verbindung mit Besichtigungen bei diesen Referenzkunden, um die Funktionstüchtigkeit und Kundenzufriedenheit bezüglich dieser Projekte zu verifizieren. Deshalb sind kostenintensive Markteinführungen, die nicht der Realisierung eines Kundenwunsches entsprechen oder einer kundenseitigen Problemlösung dienen, mangels Risikobereitschaft der Kunden und dem daraus resultierenden Mangel an Referenzen nur schwer am Markt einzuführen.

Biesel identifiziert darüber hinaus aber auch noch andere Kunden, die, abgesehen von der monetären Klassifizierung und der Referenztauglichkeit, als Key Accounts von Bedeutung sein könnten oder aber durch ihr Verhalten dem KAM zugeordnet werden sollten:

- **Imagekunde:** Verfügt über eine erhebliche Imagebedeutung, die für das eigene Geschäft positiv genutzt werden kann.
- **Know-how-Kunde:** Verfügt über ein hohes Know-how-Potenzial, das wichtig für die eigene Entwicklung sein kann.
- **Leader-Kunde:** Gehört zu den Meinungsbildern am Markt.

⁶⁰ (vgl. Pepels, 2007, S. 287-289.)

- **Komplexitäts-Kunde:** Das Kundenunternehmen hat eine schwierige Struktur. Es macht Sinn, die Steuerung diesen Kunden im Key Account Management zu konzentrieren.
- **Regional übergreifender Kunde:** Hat eine Niederlassungsstruktur mit unterschiedlichen Verantwortlichen; die Steuerung sollte zentral durch das Key Account Management erfolgen, um ein einheitliches Konzept zu entwickeln.
- **Angst-Kunde:** Eine normale Betreuung ist sehr schwierig. Es bietet sich deshalb an, einen abgehärteten Key Account Manager an die Betreuungsaufgabe zu lassen.
- **Überlegenheitskunde:** Ist insgesamt oder in Teilbereichen überlegen und würde die Feldorganisation mit der Betreuung überfordern; besondere Betreuung ist nötig, um den Kunden zu halten und das Know-how für das eigene Unternehmen zu nutzen.
- **Entwicklungskunde:** Er gewinnt Marktanteile in seinem Marktsegment, der eigene Lieferanteil am Einkaufspotenzial im firmeneigenen Bereich ist sehr gering, oder der Kunde bricht in die Phalanx der Marktführer ein.
- **Sanierungskunde:** Die Kundenbeziehung schwächelt, und der eigene Lieferanteil am Einkaufspotenzial des Kunden ist sehr hoch, deshalb kann man es sich nicht erlauben, diesen Kunden zu verlieren. Besondere Anstrengungen sind notwendig, eine Rückgewinnung auf gesunder Basis zu erreichen.
- **Strategiekunde:** Mit diesem Kunden wird – auch zeitlich begrenzt – ein strategisches Ziel verfolgt, deshalb bedarf es einer besonderen Form der Betreuung.⁶¹

Ist nun der Schlüsselkunde identifiziert, stellt sich die Frage, wie man sich als Unternehmen auf den Key Account einstellen will. Kleinaltenkamp & Saab bieten dazu drei grundsätzliche Betrachtungen, unter welchen das KAM innerhalb des Unternehmens angesiedelt werden sollte:

- „Strategischer Fokus: Der strategisch bedeutsame Key Account muss anhand sorgfältig ausgewählter Kriterien identifiziert werden. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden und die konsequente Ausrichtung der ei-

⁶¹ (vgl. Biesel, 2007, S. 50-51.)

genen Organisation auf die Bedürfnisse des Key Accounts sind meistens mit hohen, langfristig orientierten Investitionen verbunden.

- Funktionaler Fokus: Das KAM muss für eine bereichsübergreifende und kundenorientierte Abstimmung der Prozesse sorgen, um maßgeschneiderte Lösungen für den Kunden entwickeln und anbieten zu können. Je nachdem, wie die erforderlichen Abstimmungsprozesse ausgeprägt sind, kann sich das KAM mal stärker nach innen orientieren (z.B. weil die eigenen Produktionsprozesse sehr komplex sind und alle Abteilungen und Bereiche an einem Strang ziehen müssen) und mal stärker in Richtung Kunde ausgerichtet sein (z.B. weil die Kundenintegration extrem erfolgskritisch ist oder der Kunde selbst eine sehr komplexe Beschaffungsorganisation hat).
- Organisationsfokus: Hier geht es um die Frage, wie das KAM in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens integriert werden soll. Die organisatorische Einbindung kann viele verschiedene Formen annehmen, die jeweils eigene Vor- und Nachteile haben.⁶²

Gerade letzter Punkt stellt die Frage nach der Bedeutung des KAM innerhalb eines Unternehmens. D.h., in welcher Hierarchieebene ist das KAM angesiedelt, insofern es nicht als Stabsstelle mit beratender Funktion agiert, und welchen Einfluss soll es in seiner Position auf andere Unternehmensteile ausüben können.

Denn wie der strategische Fokus beschreibt, kann die Konzentration auf wenige Kunden so grundsätzliche, produktionsbedingte Entscheidungen, wie z.B. die Verwendung von zölligen oder metrischen Gewinden, bedingen.

3.4 Customer Relationship Management (CRM)

Um den zuvor beschriebenen Schlüsselkunden zu identifizieren und entsprechend zu betreuen, ist es für ein Unternehmen von enormem Vorteil, so viele Informationen zum Kundengebaren auf Abruf zu haben wie möglich. Vor allem, wenn man bedenkt, dass Key Account Manager irgendwann durch andere Mit-

⁶² (Kleinaltenkamp & Saab, 2009, S. 164.)

arbeiter ersetzt werden müssen, und dadurch ihr kundenbezogenes Wissen in seiner ganzen Tragweite verloren ginge.

Um nun Informationen über die bloße Bestellhistorie hinaus zu all meinen Kunden (aber auch potenziellen oder Kunden der Konkurrenz) in einem informationsverarbeitenden System sammeln zu können, benötigt man als Unternehmen das Customer Relationship Management (CRM).

CRM-Programme bieten in den meisten Fällen eine (relationale) Datenbank, Eingabemasken und Auswertungstools, um die gewünschten Reports erstellen zu können. Mittels dieser Software werden alle relevanten Daten zu einem Kunden erfasst. Dazu gehören sowohl die sogenannten *hard facts* wie auch die *soft facts*. Ebenso wird oftmals Wert auf Schnittstellenanbindungen gelegt, um den Datenaustausch zwischen dem CRM-Programm und z.B. Microsoft Excel zu ermöglichen.

Um nun die richtige Software für mein Unternehmen zu finden, bezeichnet Brendel in seinem Buch „CRM für den Mittelstand“ vier kritische Schlüsselfaktoren:

- „Sie muss in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen stehen und die zukünftige Geschäftsausrichtung unterstützen.
- Sie muss zu den existierenden Infrastrukturen der Unternehmung passen, sich also neben der Funktionalität auch durch eine hohe Integrationsfähigkeit auszeichnen.
- Sie muss neben der einfachen, raschen und kostengünstigen Einführung, Anpassung und Wartung den einfachen Betrieb durch die Anwender ermöglichen.
- Sie muss zur langfristigen Sicherung aller getätigten Investitionen beitragen.“⁶³

Vor allem sollte die gewählte CRM-Software zur Infrastruktur, Kundenstruktur und zur Unternehmensstrategie passen. Intensiv mit diesem Thema beschäftigt sich das „CRM Competence Center“ auf seiner Website <http://www.crmcompetence.ch>. Wie Brendel („Ein CRM-Haus für den Mittel-

⁶³ (Brendel, 2002, S. 110.)

stand⁶⁴) vergleicht auch das CRM Competence Center das Unternehmens-CRM mit einem Haus, welches den Aufbau eines funktionierenden CRM beschreiben soll.



Abbildung 11: House of CRM

(Quelle: <http://www.crmcompetence.ch>)

Der Aufbau des Hauses wird dabei wie folgt beschrieben:

„Das Dach des Hauses bilden drei Management Gesichtspunkte. Der erste lautet: Ihr CRM System unterstützt Sie bei der Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie. Als Zweites soll es Ihnen beim Aufbau leistungsfähiger Win-Win Beziehungen helfen und nachweisbaren Mehrwert für Kunden und deren Kunden schaffen. Weil dies nur mit einer entsprechenden Unternehmenskultur gelingt, ist als Drittes ein gemeinsam entworfenes CRM-Leitbild notwendig. Richtig formuliert und angewandt, wird Ihr CRM dadurch Ihre Mitarbeiter begeistern – die diese Begeisterung wiederum auf Ihre Kunden und Interessenten übertragen.

Zu den vier Bausteinen mit operativem Charakter zählt die Frage, wie gut Ihr CRM alle Vertriebswege zu den Kunden aufeinander abstimmt und die modernen Kommunikationsinstrumente miteinander vernetzen kann. Ebenfalls gefordert sind leistungsfähige Funktionalitäten, um Arbeitsprozesse flexibel zu ge-

⁶⁴ (Brendel, 2002, S. 17.)

stalten. Besonders wichtig: Wie gut liefert Ihr CRM System eine 360-Grad-Sicht auf Firmen- und Personendaten? Den letztgenannten drei Punkten übergeordnet ist der Anspruch, Daten, Prozesse und Kanäle zu orchestrieren, vergleichbar einem Symphonieorchester. Drei weitere Qualitäten vervollständigen CRM. Dazu gehört auch die Möglichkeit, Kundenbeziehungen vom richtigen System werteorientiert und über komplette Kundenlebenszyklen hinweg zu steuern. Mit dem richtigen CRM erfassen Sie außerdem Kundeninformationen stets schnell und stoßen rasch automatisierte Aktionen an. Zu guter Letzt liefert Ihnen Ihr System regelmäßig Informationen über Wettbewerber.“⁶⁵

Wichtig ist dabei zu verstehen, dass nicht nur Vertriebs- und Marketingabteilung in das CRM eingebunden werden können, sondern auch die Abteilungen wie die Serviceabteilung (z.B. Wartung und Reparaturen beim Kunden), die Finanzabteilung (z.B. Zahlungsverhalten des Kunden) oder die Logistikabteilung (z.B. Lieferkonditionen, benötigte Tage für Lieferung).

Schlussendlich sollte das eingetragene Verhalten dem Verhalten gegenüber meinem Kunden entsprechen, denn es kann durchaus der Fall sein, dass meinem CRM auf Kundenseite ein Supplier Relationship Management (SRM) gegenübersteht, welches all meine Kundenbeziehungen aus Kundensicht darstellt. Aus diesem Grund sollte CRM auch dazu benutzt werden, meine internen Strukturen in Hinsicht auf größere Kundenzufriedenheit zu hinterfragen und wenn nötig, Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten.

3.5 Kundenanbindung durch Electronic Data Interchange (EDI)

Um die softwaregestützte Kundenanbindung noch weiter zu erhöhen, ist es oftmals von großem Vorteil, die Lieferanten-Kunden-Beziehung in administrativer Hinsicht zu beider Seiten Vorteil so effizient wie möglich zu gestalten.

Zu diesem Zweck werden vom Kunden benötigte Daten wie z.B. Verfügbarkeit, Lieferzeiten, Preis, Service- und Wartungstermine auf elektronischem Weg zur Verfügung gestellt und können vom Kunden jederzeit eingesehen werden.

⁶⁵ (<http://www.crmcompetence.ch/letter/artikel.asp?idartikel=154>)

Andererseits kann der Kunde dem Lieferanten so hilfreiche Daten wie Forecasts der eigenen Produktion (insofern Lieferantenprodukte dazu benötigt werden), Lagerbestände (zur automatischen Generierung von Bestellungen bei Mindestbestand), geplante Betriebsurlaube (zur Abstimmung der Anlieferungen) oder ähnliches zur Verfügung stellen.

Ein Austausch solcher Daten kann durchaus mit der Entwicklung hin zum Supply-Chain-Management einhergehen, muss es aber nicht. Je nachdem wie weit der Datenaustausch in die eigene Firmenstruktur eingreift, und wie viele Informationen dabei vom eigenen Betrieb preisgegeben werden, wird wohl mit der beiderseitigen Einführung (Kunde-Lieferant) eines solchen Datennetzwerks der Schritt hin zu einer Supply-Chain ein fließender sein, insbesondere dann, wenn Bestellungen des Kunden automatisch ausgelöst werden.

Einen Überbegriff dieses elektronischen Datenaustauschs stellt der Begriff „Electronic Data Interchange“ (EDI) dar. Dabei bezeichnet EDI ganz allgemein die elektronische Übertragung von Geschäftsdaten, basierend auf unterschiedlichsten Standards, auf die sich beide Seiten des Datenaustauschs einigen müssen.

Denn zum einen werden Standards zur Datenübertragung genutzt (z.B. SMTP, HTTP oder FTP), zum anderen bildeten sich Standards zu speziellen Dateiformaten heraus, die wiederum ganz speziellen Zwecken dienen (z.B. SWIFT bei den Banken). Diese Dateiformate ermöglichten schließlich den Datenaustausch zwischen unterschiedlichsten Programmen.

Die Bereitstellung solcher Systeme elektronischer Datenanbindung kann durchaus Voraussetzung für die Eintragung auf eine kundenseitige Vendor List (Liste der zugelassenen Anbieter) sein.

„Die engen Verbindungen zwischen großen Produktions- und ihren Zulieferbetrieben führen zunehmend auch zur Vereinbarung abgestimmter Verwaltungsvorgänge, oft unter Nutzung moderner Datenübertragungstechniken wie dem Internet. Voraussetzung hierfür sind standardisierte Schnittstellen für den zwischenbetrieblichen Datenaustausch sowie organisatorische Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Abstimmung der Unternehmen.“

In einfacheren Fällen trifft man im Rahmen der zwischenbetrieblichen Integration nur Vereinbarungen über Datenschnittstellen bzw. Protokolle, sodass Anwendungssysteme verschiedener Unternehmen Informationen austauschen können.“⁶⁶

Für die Vertriebsabteilung von besonderem Interesse ist im Zuge des elektronischen Datenaustausches der lieferantengesteuerte Bestand, auch „Vendor Managed Inventory“ (VMI) (bzw. Supplier-Managed-Inventory aus Kundensicht) genannt. Er stellt wohl die Krönung aller Vertriebsbestrebungen dar, da der Lieferant direkten Zugang zu den Lagerbeständen des Kunden erhält und zumeist für einen vereinbarten Mindestlagerbestand verantwortlich ist.

„Ein IV-System des Produzenten tauscht mit dem des Abnehmers Daten aus und kennt so die dortige Bestandssituation. Ist die Bestellgrenze erreicht, so werden die Artikel automatisch ausgeliefert.“⁶⁷

4. VERTRIEBSCONTROLLING

„Die Vertriebsleitung benötigt wirksame Unterstützung, um komplexe Entscheidungen im Vertriebsumfeld zu treffen. Die Marktbedingungen, mit denen sich die Vertriebsleitung konfrontiert sieht, werden immer komplexer und zeichnen sich durch zunehmende Dynamik aus. Die Vertriebsleitung muss vorausschauend planen und kurz-, mittel- und langfristige Entscheidungen auf einer fundierten Zahlenbasis treffen, um die komplexen Marktbedingungen zu beherrschen.“⁶⁸

Auf welcher Basis solche Entscheidungen heutzutage getroffen und wie diese umgesetzt werden können, soll der dritte und letzte Teil dieser Diplomarbeit klären. Denn die Aufgaben der Controlling Abteilung im Allgemeinen haben sich in der Vergangenheit schon aufgrund der veränderten Wahrnehmung des Begriffs Controlling verschoben. Bis heute findet sich nämlich in der spezifischen

⁶⁶ (Mertens, 2009, S. 91.)

⁶⁷ (Ebd., S. 67.)

⁶⁸ (Pufahl, 2010, S. 161.)

deutschsprachigen Literatur noch immer der Hinweis, dass Controlling nicht nur Kontrolle bedeute.

Dadurch entwickelte sich das Controlling in den letzten Jahren per definitionem über die reine Kontrollfunktion hinweg zu einem die Unternehmensführung in ihrem Steuerungsprozess unterstützenden Instrumentarium.⁶⁹

Nicht besonders aussagekräftig unterstreicht diese Definition nur den Führungsanspruch des Topmanagements über die Controlling Abteilung. Wobei umgekehrt die Controller ein grundsätzliches Verständnis ihres Metiers auch vom Topmanagement verlangen und teilweise selbst den Führungsanspruch stellen.

„Der Controller wird als ein Beifahrer im Auto (Unternehmen) definiert, der den Fahrer (Manager) beim Steuern des Fahrzeugs unterstützt. Der Fahrer konzentriert sich auf das Steuer des Fahrzeugs und auf die möglichen Reaktionen. [...] Er ist daher mit seiner Tätigkeit des Fahrens voll ausgelastet und kann keine anderen Tätigkeiten wie etwa Kartenlesen verrichten.

Der Beifahrer ist freier als der Fahrer. Er muss sich nicht auf den aktuellen Verkehr konzentrieren und kann daher nützliche Dinge tun, die den Fahrer unterstützen. [...] Kurzum, der Beifahrer kann viele Dinge tun, die der Fahrer aufgrund seiner Aufgabe nicht tun kann. Die Befähigung zum Beifahrer hätte der Fahrer allerdings auch, die Beiden müssten nur die Rollen tauschen.“⁷⁰

Welche Stellung eine Controlling Abteilung innerhalb einer Unternehmung einnehmen kann, soll nachstehender, vielleicht etwas ungewöhnlicher Vergleich mit einer Regelstrecke zu beschreiben versuchen.

⁶⁹ (vgl. Horváth, 2009, S. 31 u. 92.)

⁷⁰ (Pufahl, 2010, S. 5.)

4.1 Controlling aus der Sicht eines Mess- und Regeltechnikers

In diesem Kapitel will der Verfasser dieser Diplomarbeit den Versuch wagen, das Controlling mit einem einfachen Regelkreis zu vergleichen.

Zu diesem Zweck findet sich nachstehend ein Blockschaltbild einer einfachen Regelstrecke, um einen Regelkreis anhand dieser Darstellung zu erklären.

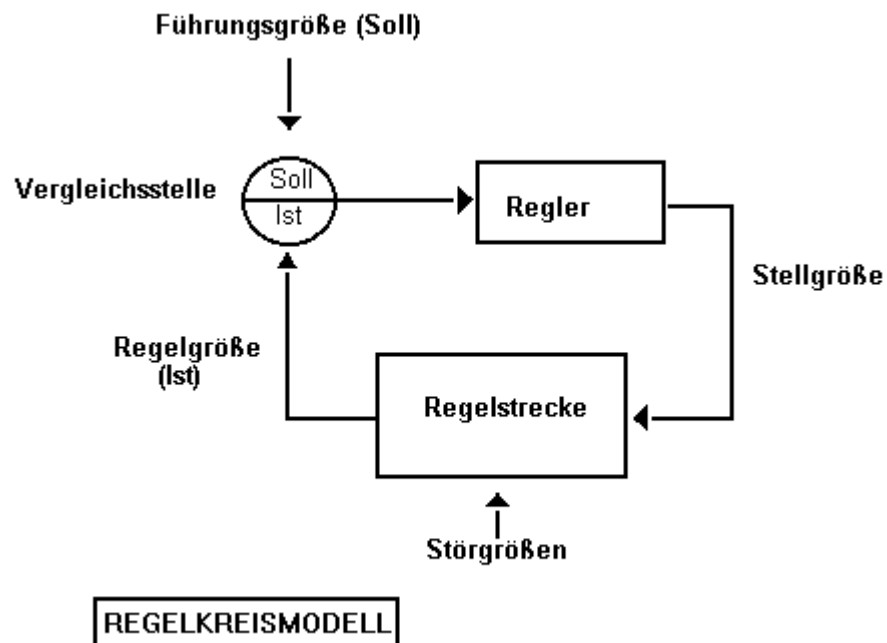


Abbildung 12: einfacher Regelkreis

(Quelle: <http://www.lym.de>)

Beginnend mit der Vorgabe einer Führungsgröße, dem Sollwert (W), gibt man dem Regelkreis einen zu erreichenden Wert vor. Dieser Sollwert bedingt durch den Vergleich mit dem Istwert (X) und die Funktionen und Parameter der Regeleinheit (Controller) eine Stellgröße (Y), die durch Einflussnahme auf die Regelstrecke wiederum zu einer Veränderung des Istwertes (X) führt. Dieser Istwert (X) wird nun laufend erhoben und mit dem Sollwert (W) verglichen. Stimmen Sollwert (W) und Istwert (X) wertmäßig überein, nimmt der Regler keinerlei Änderungen an der Stellgröße vor. Bei einer Regelabweichung oder -differenz hingegen versucht der Regler, diese durch neuerliche Änderung der Stellgröße auszugleichen.

Zu erneuten Abweichungen kann es durch die Einflussnahme von Störgrößen auf die Regelstrecke kommen, die durch den Regler kompensiert werden müssen. Dies sollte in der Regel so schnell wie möglich vonstatten gehen, um die Regelabweichung über einen bestimmten Zeitraum so gering wie möglich zu halten.

Nun wird der Versuch unternommen, dieses Regelsystem auf eine Controlling Abteilung umzulegen. Zur Veranschaulichung dient wiederum das vorherige, nun leicht abgeänderte Blockschaltbild des einfachen Regelkreises.

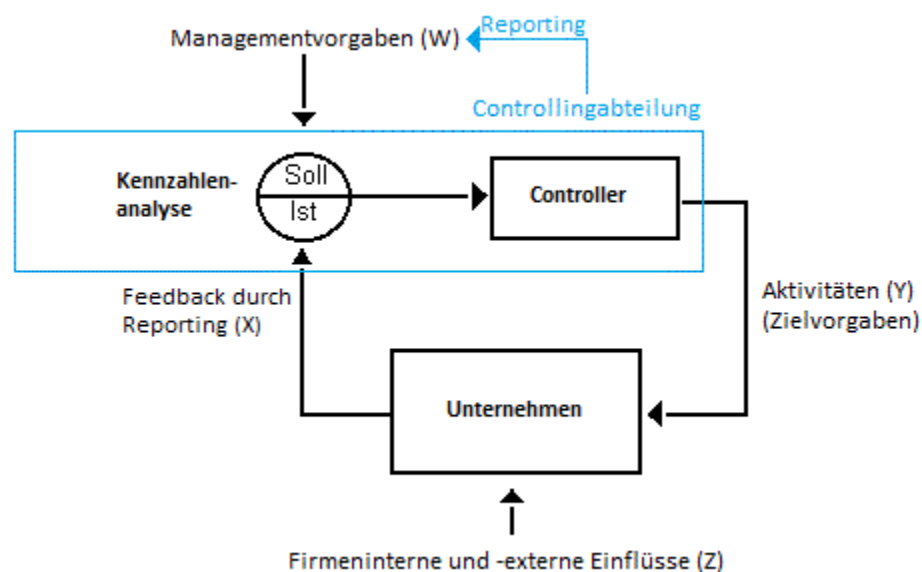


Abbildung 13: Regelkreis – Controlling Abteilung

Beginnen wir im Ablauf wieder beim Sollwert (W), in diesem Fall den Managementvorgaben. Eine Sollwertänderung soll z.B. zur Verringerung der variablen Kosten des Produkts Glühlampen führen.

Die nunmehr vom Management vorgegebenen variablen Kosten werden von der Controlling Abteilung mit dem Istwert (X), also den derzeitigen variablen Kosten, verglichen. Sind nun die festgestellten variablen Kosten höher als die vom Management vorgegebenen, besteht eine Regelabweichung in bestimmter Höhe, auf die nun durch veränderte Zielvorgaben entsprechend reagiert werden muss (z.B. Senkung der Einkaufspreise für Rohstoffe, Kündigungen, Reduzierung des Ausschusses durch verbesserte Produktion,...).

Nachdem nun Maßnahmen zur Beseitigung der Regelabweichung eingeleitet wurden, wird nach einer bestimmten Totzeit (z.B. nächster Einkauf, Kündigungsfrist, Einführung qualitätssteigernder Maßnahmen,...), die der Regelkreis benötigt, um sich auf die neuen Zielvorgaben einzustellen, abermals der Istwert (X), in diesem Fall die zum Zeitpunkt der Erhebung gültigen variablen Kosten, ermittelt.

Sollte eine Regelabweichung oder -differenz trotz der ergriffenen Maßnahmen weiterhin bestehen, würde dies wiederum die Einflussnahme auf den Stellwert (Y) bedingen und eventuell zusätzlich, durch das Reporting an das Management, eine Änderung am Sollwert (W) bewirken (z.B. dann, wenn keine weiteren Maßnahmen mehr zur Senkung der variablen Kosten zur Verfügung stehen).

An dieser Stelle wäre die Betrachtung der obigen Regelstrecke als Kaskadenregelung ebenso vorstellbar, in der das Management als Führungsregler anzusehen wäre und die Controlling Abteilung als Folgeregler. Bei dieser Betrachtung würde die Stellgröße (Y) des Führungsreglers (Management) zum Sollwert (W) des Folgereglers (Controlling Abteilung) werden. Der Sollwert (W) des Führungsreglers würde sich dann wohl auf den Markt oder/und persönliche Präferenzen des Eigentümers/der Eigentümergemeinschaft beziehen.

Wie jedoch auf eine Abweichung reagiert werden soll, bestimmt das Wesen einer Controlling Abteilung. Sei es nun eine Maßnahme zur veränderten Informationsbeschaffung und -bereitstellung und der daraus resultierenden verbesserten Entscheidungsfindung durch das Management (z.B. Planung und Budgetierung) oder eine Maßnahme zur Konzipierung neuer Zielvorgaben, in jedem Fall sollte die Arbeit einer Controlling Abteilung eine exakte Abbildung der Unternehmensumstände ermöglichen, um Vergleiche mit den Managementvorgaben zu ermöglichen, sofern nicht auch diese Vorgaben von der Controlling Abteilung (mit-)konzipiert wurden.

Die Frage nach der Art der Stellgröße, also den Maßnahmen, die einer Controlling Abteilung zur Verfügung stehen, werden sich nachstehende Kapitel widmen, wobei der Stellenwert einer Controlling Abteilung durch die Ansiedelung innerhalb der Firmenstruktur definiert wird.

Als ungewöhnlicher Vergleich könnte das Land Österreich dienen, in dem es ein ungeschriebenes Gesetz zu geben scheint, dass der Finanzminister zumeist auch als zukünftiger Kanzlerkandidat gehandelt wird, insofern man das Bundesministerium für Finanzen mit einer Controlling Abteilung vergleichen darf.

4.2 Strategisches und operatives Controlling

Die erste große Unterscheidung innerhalb einer Controlling Abteilung wird durch die Einteilung in operatives und strategisches Controlling getroffen. Diese zwei Begriffe lassen sich durch folgende zwei Fragestellungen vereinfacht darstellen:

- Strategisches Controlling – Tue ich die richtigen Dinge?
- Operatives Controlling – Tue ich die Dinge richtig?⁷¹

Wobei sich eine weiterführende Unterscheidung wohl am ehesten durch die zu erfüllenden Aufgabenfelder beschreiben lässt.

Zu den Aufgabenfeldern des strategischen Controllings gehören:

- Vorbereitung strategischer Marktplanung
 - Auswahl, Analyse und Entwicklung strategischer Planungsmethoden und -instrumente (z.B. SWOT-Analyse)
 - Unterstützung bei der Umsetzung strategischer Planungen in vertriebliche Aktivitäten und Maßnahmen
- Umsetzung der strategischen in operative Vertriebsplanungen
 - Überprüfung von Strategien auf Realisierungsreife und Machbarkeit
 - Erstellung von Zeitplänen für die Umsetzung
- Durchführung der strategischen Kontrolle
 - Definition der anzuwendenden Kontrollgrößen und -kriterien
 - Entwicklung von Frühwarnindikatoren
 - Abweichungsermittlung und -analyse⁷²

⁷¹ (vgl. Gormann, 2010, S. 35.)

Zu den Aufgabenfeldern des operativen Controllings gehören:

- Ad-hoc Angebotskalkulationen und Kampfpreissetzungen
- Periodisches Berichtswesen
 - Umsatz-Ist/Umsatz-Plan/Umsatz-Forecast
 - Vertriebskosten
- Artikelerfolgsrechnung
- Verkaufsgebietsanalysen
- Händlercontrolling
- Kundenerfolgsrechnung
- Aktionserfolgsanalysen
- Effizienzanalysen bzgl. Lieferzeiten, Prozesse etc.
- Target Costing, Kostenplanung für Großaufträge⁷³

Man sieht bereits an der Fülle vorangegangener Aufgabenfelder wie komplex sich eine Controlling Abteilung darstellen kann. Dies führt dazu, dass im Folgenden nur eine kleine Auswahl der für den Vertrieb maßgeblichen Aufgaben beleuchtet wird.

4.3 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton an der Harvard University entwickelt und ihr Erfolg durch das Buch „The Balanced Scorecard“ aus dem Jahre 1996 begründet.

Sie dient grundsätzlich der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien, wobei die Vision und Strategie im Mittelpunkt aller Betrachtungen steht.

„The Balanced Scorecard should translate a business unit's mission and strategy into tangible objectives and measures.“⁷⁴

⁷² (vgl. Becker, 2001, S. 1-2.)

⁷³ (vgl. Winkelmann, 2008, S. 111.)

⁷⁴ (Kaplan & Norton, 1996, S. 10.)

Von dieser Vision und Strategie ausgehend, bezieht sich das System der Balanced Scorecard auf die vier Blickrichtungen Customer, Financial, Internal Business Process und Learning and Growth.

Nachstehende Abbildung soll dies verdeutlichen.

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives

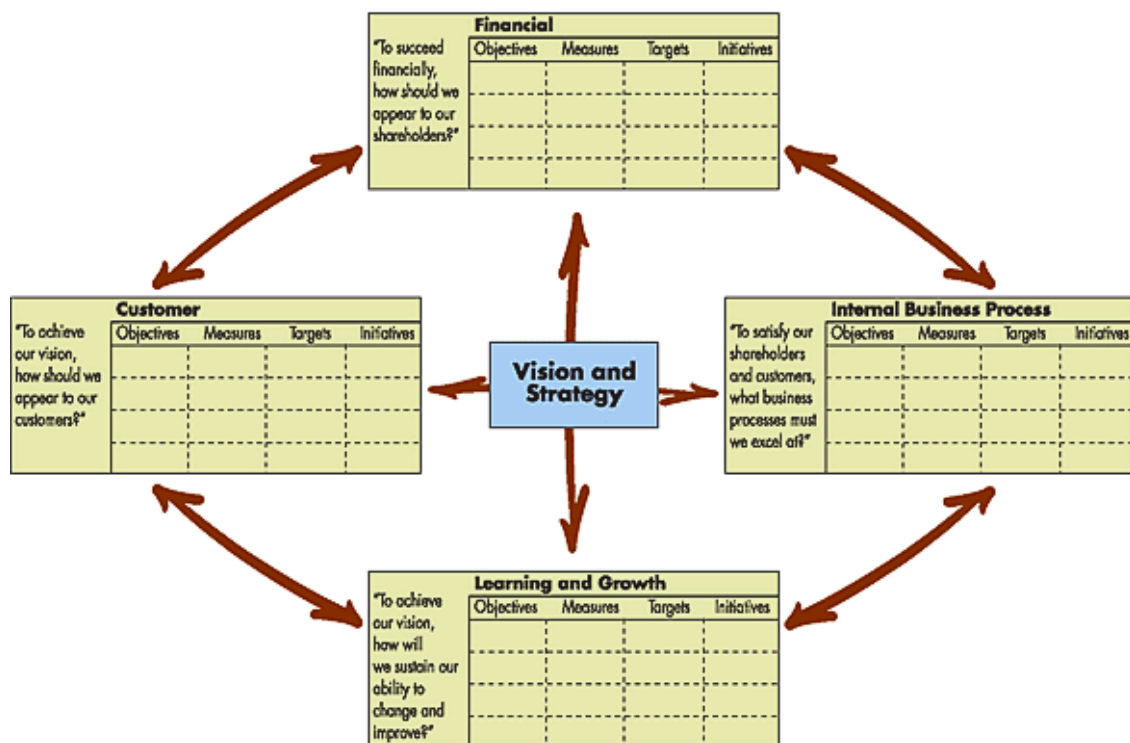


Abbildung 14: Four Perspectives Kaplan/Norton

(Quelle: <http://hbr.org>)⁷⁵

Die Erstellung einer Balanced Scorecard beschreiben Kaplan und Norton wie folgt:

„The scorecard process starts with the senior executive management team working together to translate its business unit's strategy into specific strategic objectives. To set financial goals, the team must consider whether to emphasize revenue and market growth, profitability, or cash flow generation. But especially for the customer perspective, the management team must be explicit about the customer and market segments in which it has decided to compete. [...]

⁷⁵ (vgl. Kaplan & Norton, 1996, S. 9.)

With financial and customer objectives established, an organization then identifies the objectives and measures for its internal business process. Such identification represents one of the principal innovations and benefits of the scorecard approach. [...]

The final linkage, to learning and growth objectives, reveals the rationale for significant investments in reskilling employees, in information technology and systems, and in enhanced organizational procedures. These investments – in people, systems, and procedures – generate major innovation and improvement for internal business processes, for customers, and, eventually, for shareholders.”⁷⁶

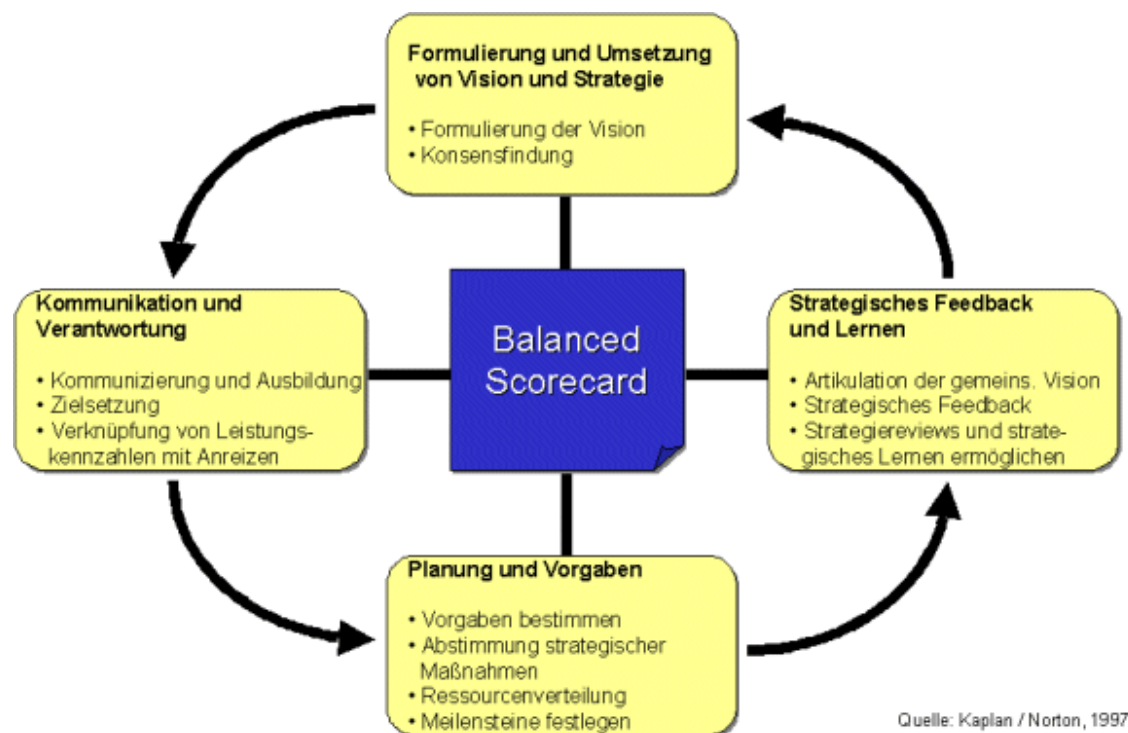


Abbildung 15: Die Balanced Scorecard
(Quelle: <http://www.orga-fit.de>)⁷⁷

Die Balanced Scorecard unterteilt sich in die vier Spalten Objective, Measurement, Target und Action Program.⁷⁸

⁷⁶ (Kaplan & Norton, 1996, S. 10-12.)

⁷⁷ (vgl. Ebd., S. 11.)

⁷⁸ (vgl. Ebd., S. 243.)

- **Objective:** Eintragung des gewählten Ziels, z.B. Steigerung Vertrieb Steckdose A7B.
- **Measurement:** Anhand wessen wird gemessen, z.B. Steigerung Verkauf
- **Target:** Welches Ziel gilt es zu erreichen, z.B. Absatzsteigerung + 15% in 2 Jahren.
- **Action Program:** Was wird getan, um dieses Ziel zu erreichen, z.B. verstärktes Cross-Selling durch Mitarbeiterschulungen.

Eine ausgefüllte Balanced Scorecard könnte dann zum Beispiel wie folgt aussehen.

Ziele	Messgrößen	Maßnahmen	Zeitbezug
Finanzperspektive:			
Umsatz stärker erhöhen als Mitbewerber	Umsatzwachstum gegenüber Mitbewerber	Unternehmenstransparenz; Forecasting im Berichtswesen	Nov 06
Kundenperspektive:			
Kunden belohnen	in Euro	Gutscheine, Rabatte, Treue-Punkt-System; Branchenspezialisierung des Vertriebs	Jun 04
Neukunden gewinnen	Neukunden pro Monat		Aug 04
Prozessperspektive:			
Optimierung der Fertigung	Durchlaufzeit / €	Wertanalysen	Aug 04
Innovationsanalyse	nicht messbar	Kreativteam	Dez 05
Entwicklungsperspektive:			
Verbesserung der Weiterbildung	in Euro	Servicebereich, Lern- und Arbeitstechniken	Aug 04
Verbesserung des innerbetrieblichen Vorschlagswesens	Anzahl der Verbesserungsvorschläge	neues Anreizsystem; Motivationssteigerung	Dez 04

Abbildung 16: Beispiel Balanced Scorecard

(Quelle: <http://www.controllingportal.de>)

Man sieht anhand obigen Beispiels sehr schön, inwieweit sich die Einteilung der Spalten zum Original unterscheiden kann. Bei obigem Beispiel wurde der Zeitbezug aus dem Target herausgelöst, dafür verschmilzt das restliche Target mit dem Objective zu den Zielen. Messgrößen (Measures) und Maßnahmen (Initiatives) bleiben hingegen unverändert.

4.4 Kosten- und Leistungsrechnung im Vertrieb

Grundsätzlich bezieht sich die Kosten- und Leistungsrechnung auf den Leistungserstellungsprozess und dessen Wirtschaftlichkeit.

Sie ermöglicht die

- Ermittlung, Prognose, Vorgabe und Kontrolle des bewerteten Güterverbrauchs (Kosten).
- Ermittlung, Prognose, Vorgabe und Kontrolle der bewerteten Güterentstehung (Leistungen).
- Ermittlung, Prognose, Vorgabe und Kontrolle des Betriebserfolgs.⁷⁹

Um aber die Kosten einem Kostenrechnungssystem zuführen zu können, müssen diese zuerst in die verschiedenen Kostenarten aufgeschlüsselt werden. Anschließend werden diese Kostenarten den Kostenstellen zugeordnet, um sie schließlich Verursachungsgerecht den Kostenträgern zuzuordnen.

Eine solche Systematisierung der Kosten fußt auf folgenden drei Fragestellungen:

- Welche Kosten sind entstanden? (Kostenartenrechnung)
- Wo sind diese Kosten entstanden? (Kostenstellenrechnung)
- Wofür sind die Kosten entstanden? (Kostenträgerrechnung)⁸⁰

Oder anders ausgedrückt, welche Kosten (Kostenarten) sind wo (Kostenstelle) wofür (Kostenträger) angefallen.

Analog dazu verhalten sich die Fragestellungen zur Leistungsrechnung:

- Welche Erlöse sind insgesamt in welcher Höhe angefallen? (Erlösartenrechnung)
- Wo sind welche Erlöse in welcher Höhe angefallen? (Erlösstellenrechnung)
- Wofür sind welche Erlöse in welcher Höhe angefallen? (Erlösträgerrechnung)⁸¹

⁷⁹ (vgl. Horváth, 2009, S. 414.)

⁸⁰ (Ebd., S. 420.)

Nachfolgende Grafik soll die Arten der Kosten und ihre mögliche Zurechnung veranschaulichen.



Abbildung 17: Einzel- und Gemeinkosten

(Quelle: <http://www.kostenrechnung-info.de/gemeinkosten.html>)

Bei der Kostenrechnung bieten der zeitliche Bezug und der Umfang der Kostenzurechnung eine weitere Unterteilung. So lassen sich die Ist-, Normal- und Plankostenrechnung (zeitlicher Bezug) als Vollkosten- und Teilkostenrechnung (Ausmaß der Kostenzurechnung) ausführen. Wobei die historische Entwicklung von der Ist-Kostenrechnung als Vollkostenrechnung hin zur Plankostenrechnung als Teilkostenrechnung verlief. State of the Art ist die Grenzplankostenrechnung mit Deckungsbeitragsrechnung.⁸²

Für den Vertrieb von besonderer Bedeutung ist die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER). Das Lexikon der Betriebswirtschaft beschreibt die kurzfristige Erfolgsrechnung wie folgt:

„Im Gegensatz zur bilanziellen Erfolgsrechnung, d.h. der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), die Gegenüberstellung von bewerteter Leistung zu den in der Kostenträgerrechnung ermittelten Kosten. Dies wird zur Planung, Steuerung und Überwachung (Controlling) betrieblicher Prozesse für sehr kurze Zeiträume

⁸¹ (vgl. Ossadnik, 2008, S. 54.)

⁸² (vgl. Horváth, 2009, S. 416.)

durchgeführt bzw. bietet sich für die Abrechnung und Begleitung von Projekten an.“⁸³

Sie ist deswegen von besonderer Bedeutung, da sie einerseits eine unterjährige (z.B. monatliche) Betrachtung des Betriebserfolgs zulässt und andererseits durch den variablen Kostenanteil der Deckungsbeitragsrechnung die kurzfristige Preisuntergrenze darzustellen vermag.

Ein Verkauf zu diesem Preis kann z.B. dann notwendig sein, wenn ein kurzfristiger Preiseinbruch eine Einstellung der Produktion nicht sinnvoll erscheinen lassen. Auch eine Preisschlacht zum Zwecke der Marktverdrängung kann für diese Preisuntergrenze ausschlaggebend sein.

Die langfristige Preisuntergrenze hingegen ergibt sich aus der Summe der variablen plus der fixen Kosten (Selbstkosten) für ein Produkt. Sie ist jedoch durch die Kostenfunktion auch von der abgesetzten Menge abhängig. Dies soll durch folgendes Beispiel veranschaulicht werden:

$$K = K_f + k_v \times x$$

K.....Kosten

K_ffixe Kosten

k_vvariable Stückkosten

x..... Ausbringungsmenge

Die Stückkosten (langfristige Preisuntergrenze) ergeben sich dabei aus:

$$k = \frac{K}{x}$$

k..... Stückkosten

Nimmt man nun für die fixen Kosten € 10.000,- an, für die variablen Stückkosten € 1,-, und variiert man die Ausbringungsmenge, so variieren auch die Stückkosten.

Bei x = 1.000 Stück ergeben sich Kosten von:

$$K = € 10.000 + € 1 \times 1.000$$

⁸³ (Schneck, 2006.)

$$K = € 11.000$$

$$k = \frac{€ 11.000}{1.000 \text{ Stk.}} = € 11/\text{Stk.}$$

Bei $x = 10.000$ Stück hingegen ergäbe sich eine langfristige Preisuntergrenze von:

$$K = € 10.000 + € 1 \times 10.000$$

$$K = € 20.000$$

$$k = \frac{€ 20.000}{1.000 \text{ Stk.}} = € 2/\text{Stk.}$$

Diese Kostendegression, die sich durch den geringeren Anteil der Fixkosten an den Stückkosten infolge der erhöhten Ausbringungsmenge ergibt, nimmt schlussendlich auch Einfluss auf die Preiskalkulation unter Berücksichtigung eines erwarteten Gewinns. So werden angestrebte Gewinne unter der Annahme einer bestimmten Ausbringungsmenge zu einem bestimmten Stückpreis führen.⁸⁴

4.5 Key Performance Indicators (KPIs)

Das letzte Kapitel widmet sich den Key Performance Indicators (KPIs), zu Deutsch auch Leistungsziele genannt. Denn nachdem man die Strategie festgelegt, die Strukturen entsprechend der Strategie entwickelt und umgesetzt hat und die Controlling Abteilung ihr Informationssystem aufgebaut hat, sollen anhand der Key Performance Indicators Effizienzsteigerungen herbeigeführt werden.

„Eine der Herausforderungen im Vertriebscontrolling besteht darin, sowohl die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen zur Effizienzsteigerung als auch die prozessnahe und permanente Messung von Effizienz im Vertrieb zu etablieren. Effizienz setzt immer Methodik voraus. Es ist demzufolge erforderlich – als Derivat der jeweiligen Vertriebsstrategie und der Marktgegebenheiten

⁸⁴ (vgl. http://www.bilbuch.de/Skript/01Skript.html#Kapitel_8)

– eine adäquate Vertriebsmethodik einzurichten. Bei der Einführung einer solchen ist es von zentraler Wichtigkeit, nebst der strukturierten und konsistenten Vorgehensweise so genannte Key Performance Indicators (KPIs) zu definieren, welche das Unternehmen letztlich in die Lage versetzen, Effizienz zu quantifizieren und folglich mess- bzw. steuerbar zu machen.“⁸⁵

Welche Fülle es an KPIs gibt, zeigt die Website <http://kpilibrary.com/all-kpis>. Auf ihr kann man nicht nur, nach Branchen sortiert, die für das eigene Unternehmen relevanten KPIs herausfiltern, sondern auch nach Funktionsbereichen und Systemen (Framework). Unter Tausenden KPIs kann man auf diese Weise die für das eigene Unternehmen relevanten herausfiltern und zur Anwendung bringen.

KPIs kommen dabei oftmals in Verbindung mit der Balanced Scorecard zum Einsatz. Doch ist dies keinesfalls eine Bedingung, und durch den verstärkten Einsatz von Manufacturing Execution Systems (MES) gewinnen auch die KPIs zunehmend an Bedeutung. Vor allem die Reaktionszeiten auf Störfälle sollen durch den Einsatz von KPIs und MESs verkürzt werden (Effizienzsteigerung).

„Aussagekräftige Kennzahlen oder KPIs sind ein probates Mittel, die Informationsflut auf ein vernünftiges Maß zu reduzieren. In heute eingesetzten Systemen werden Kennzahlen meist nach Ende definierter Produktionszeiträume (z.B. am Ende der Schicht oder am Ende des Tages) ermittelt. Die Verantwortlichen wissen also immer erst nachher, wie gut oder schlecht es in ihrer Produktion gelaufen ist. Echtzeitkontrollsysteme liefern diese Kennzahlen sofort, sie erzeugen sogenannte *Online KPIs*, mit deren Hilfe Maßnahmen früher und damit wirkungsvoller eingesteuert werden können.

MES Systeme liefern meist einen Satz von *Standard KPIs* wie z.B. Verfügbarkeit, Performance, Qualitätsrate und OEE (Overall Equipment Efficiency). Über die Aussagekraft der Kennzahlen und vor allem über die Frage, nach welcher Formel welche Kennzahl gebildet werden soll, herrscht in vielen Unternehmen ein echter Glaubenskrieg.“⁸⁶

In der Vertriebspraxis dienen KPIs jedoch zumeist der Verhaltenssteuerung der Vertriebsmitarbeiter. Denn in direktem Zusammenhang mit der Erfüllung der

⁸⁵ (Pufahl, 2010, S. 194.)

⁸⁶ (Thiel, Meyer, & Fuchs, 2008, S. 26.)

zumeist gemeinsam mit dem Mitarbeiter vereinbarten KPIs steht oftmals der variable Gehaltsanteil des Vertriebsmitarbeiters.

So zählen etwa die Anzahl der Kundenbesuche, der akquirierten Neukunden und/oder Umsatzzuwächse innerhalb einer Leistungsperiode (meist ein Geschäftsjahr) als direkte Maßeinheit für den Erhalt des variablen Gehaltsanteils.

5. Fazit

Das Ziel dieser Diplomarbeit, nämlich die stringente Konzeptionierung des Vertriebs im Geschäftskundenbereich, wurde schließlich durch eine dreigeteilte Herangehensweise an die Problematik realisiert (Strategie-Struktur-Controlling).

Die Vertriebsstrategie, welche sich grundsätzlich an den drei generischen Wettbewerbsstrategien von Porter orientiert, nämlich der Konzentration auf eine umfassende Kostenführerschaft, der Differenzierung oder der Konzentration auf Schwerpunkte. Sie dienen der Wappnung gegen die fünf Wettbewerbskräfte Markteintritt, Gefahr durch Ersatzprodukte, Verhandlungsstärke von Kunden, Verhandlungsstärke von Lieferanten und Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.

Welche Strategie für ein Unternehmen die richtige ist, wurde dabei anhand der Erstellung des Marketing-Mixes und der SWOT-Analyse behandelt. Dabei sollte das Kapitel „Die Spieltheorie von Neumann und Morgenstern“ einen Einblick in die Komplexität von interdependenten Entscheidungssituationen ermöglichen, wie sie jede Strategieentscheidung darstellt, da der Erfolg der gewählten Strategie immer auch vom Verhalten der Konkurrenz abhängig ist.

Die Vor- und Rückwärtsintegration stellt dabei, obwohl noch strategische Entscheidung, bereits einen Übergang zu den Vertriebsstrukturen dar, da es insbesondere durch die Vorwärtsintegration zumeist zu strukturellen Veränderungen des Vertriebs kommt.

Die Vertriebsstruktur, die entsprechend der gewählten Strategie ihre Ausprägung finden sollte, wurde in ihren grundsätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten

beleuchtet. Dabei wurden sowohl der direkte und indirekte Vertrieb wie auch die Aufbau- und Ablauforganisation betrachtet.

Ebenfalls erörtert wurden die strukturelle Notwendigkeit und der personelle Aufwand des Key-Account-Managements. Wodurch die Überleitung zum Customer Relationship Management und dadurch zur zeitgemäßen EDV-Unterstützung im Vertriebswesen als logische Konsequenz erschien.

Da das Vertriebscontrolling sowohl eine strategische wie auch eine strukturelle Komponente besitzt (strategisches und operatives Controlling), bildet es den dritten und letzten Teil der Diplomarbeit.

Dabei wurde einleitend versucht, die Aufgaben einer Controlling Abteilung anhand eines Vergleichs mit einer Regelstrecke zu erklären. Erst dann wurde näher auf die Unterscheidung des operativen und strategischen Controllings eingegangen.

Die Balanced Scorecard und die Kosten- und Leistungsrechnung wurden aus der Fülle der Controlling-Aufgaben deswegen gewählt, da sie dem Verfasser als für den Vertrieb äußerst wichtige Hilfsmittel zur Vertriebssteuerung gelten und darüber hinaus je ein Beispiel für strategisches und operatives Controlling sind.

Der Abschluss der Arbeit verweist mit den Key Performance Indicators auf eine effizienzsteigernde Maßnahme des Controllings, die durch ihre Praxisanwendung im Vertrieb oftmals auch zu einer leistungsgerechten Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter durch die Bestimmung des variablen Gehaltsanteils führt.

Durch all diese Punkte soll dem Leser dieser Arbeit die Möglichkeit erwachsen, sich der Konzeptionierung einer Vertriebsabteilung auf eine strukturierte Art und Weise zu nähern, die dem Ziel einer modernen Vertriebsabteilung entspricht, nämlich eine Win-Win-Situation zwischen Produzenten und Konsumenten zu schaffen.

6. Literaturverzeichnis

Becker, J. (2001): *Strategisches Vertriebscontrolling*. Franz Vahlen GmbH.

Bibel, *Hesekiel, Kapitel 18, Vers 5*.

Biesel, H. H. (2007): *Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Brendel, M. (2002): *CRM für den Mittelstand: Voraussetzungen und Ideen für die erfolgreiche Implementierung*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Doyle, P. (2000): *Value-Based Marketing*. John Wiley & Sons Ltd.

Drucker, P. F. (1974): *Management: tasks, responsibilities, practices*. Butterworth-Heinemann.

Duden. (2000): *Das große Fremwörterbuch*. Dudenverlag.

Ehrenreich, J. (2008): *Integration von Marketing und Vertrieb im Unternehmen*. facultas.wuv.

Europäisches Parlament. (2011): *Bericht über die Existenz eines globalen Abhörsystems für private und wirtschaftliche Kommunikation (Abhörsystem ECHELON) (2001/2098 (INI))*.

Gormann, C. (2010): *Das strategische Controlling als Präventionsinstrument gegen Unternehmenskrisen*. Books on Demand GmbH.

Heiman, S., & Sanchez, D. (1998): *The new strategic selling - revised and updated for the 21st century*. Warner Books, Inc.

Hogenschurz, F. K. (2008): *Professionelles Sales & Service Management*. Gabler Verlag.

Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2002): *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System*. Gabler Verlag.

Horváth, P. (2009): *Controlling*. Franz Vahlen GmbH.

- Kant, I. (1793): *Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft*.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1996): *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard College.
- Keillor, B. D. (2007): *Marketing in the 21st Century - Company and Customer Relations*. Greenwood Publishing Group.
- Klein, M. (2009): *Theoretische Ansätze der Mitarbeiterbindung*. Books on Demand GmbH.
- Klein, N. (2007): *Die Schock-Strategie*. S. Fischer Verlag GmbH.
- Kleinaltenkamp, M., & Saab, S. (2009): *Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (2009): *Konsumentenverhalten*. Franz Vahlen GmbH.
- Mertens, P. (2009): *Integrierte Informationsverarbeitung 1: Operative Systeme in der Industrie*. Gabler - GWV Fachverlage GmbH.
- Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Ossadnik, W. (2008): *Kosten- und Leistungsrechnung*. Springer-Verlag.
- Pawellek, G. (2007): *Produktionslogistik. Planung - Steuerung - Controlling*. Carl Hanser Verlag.
- Pepels, W. (2007): *Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Porter, M. E. (1980): *Wettbewerbsstrategie*. Druckhaus Thomas Müntzer.
- Pufahl, M. (2010): *Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn*. Gabler Verlag.
- Rief, N. (01.05.2011): Bill Gates und Steve Jobs: Der Hippie und der Streber. *Die Presse*.

Roth, S. (2003): Vom Krisenkandidaten zur Jobmaschine? Autoindustrie und Zulieferer im Veränderungsdruck. *Aktuelle Entwicklungen in der Automobil- und Zulieferindustrie*. Hannover.

Scheuch, F. (2007): *Marketing*. Franz Vahlen GmbH.

Schneck, O. (2006): *Lexikon der Betriebswirtschaft*. Franz Vahlen GmbH.

Secord, P., & Backman, C. (1997): *Sozialpsychologie*. Dietmar Klotz.

Thiel, K., Meyer, H., & Fuchs, F. (2008): *MES - Grundlage der Produktion von morgen*. Oldenbourg Industrieverlag GmbH.

Winkelmann, P. (2008): *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Zäpfel, G. (2000): *Strategisches Produktionsmanagement*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Internetquellen:

<http://www.4managers.de/management/themen/swot-analyse/>. Abgerufen am 03. 12. 2011

http://www.bilbuch.de/Skript/01Skript.html#Kapitel_8. Abgerufen am 14. 12. 2011

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>. Abgerufen am 30. 11. 2011

<http://www.crmcompetence.ch/letter/artikel.asp?idartikel=154>. Abgerufen am 12. 12 2011

Eidesstattliche Erklärung:

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfbehörde vorgelegen hat. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

.....

Gerhard Haala

Wien, im Jänner 2012